

ALMA MATER STUDIORUM · UNIVERSITÀ DI
BOLOGNA

FACOLTÀ DI SCIENZE MATEMATICHE, FISICHE E NATURALI
Corso di Laurea in Scienze di Internet

L'utilizzo dei social network come strumento di strategia organizzativa all'interno delle aziende

Tesi di Laurea in Direzione Aziendale

Relatore:
Chiar.mo Prof.
Edoardo Mollona

Presentata da:
Fabrizio Cinefra

Sessione
Anno Accademico 2009/2010

Indice

1	I SOCIAL NETWORK	11
1.1	L'evoluzione del Web	12
1.2	La nascita dei social network	17
1.3	La struttura di un social network	24
2	L'AZIENDA E LA SUA STRUTTURA	29
2.1	L'economia aziendale come scienza economica	30
2.2	La definizione di azienda	32
2.3	I caratteri del sistema azienda	34
2.4	La struttura aziendale e l'organizzazione	39
2.5	Il management aziendale	47
2.6	La strategia aziendale	50
3	LE AZIENDE E IL WEB 2.0	53
3.1	I primi passi dell'organizzazione: la comunicazione interna	54
3.1.1	Il significato della comunicazione interna all'azienda	57
3.1.2	La progettazione della comunicazione interna aziendale	64
3.2	L'impresa nel web 2.0	67
3.2.1	La definizione di enterprise 2.0	71
3.2.2	Gli strumenti dell'impresa 2.0	72
3.2.3	Bologna e le Business Community	79
4	LA REALTÀ VIRTUALE NELLE AZIENDE	83
4.1	Il modello Second Life per gestire l'azienda	85
4.1.1	Il funzionamento di Second Life	87
4.1.2	I possibili sviluppi in Second Life	89
4.2	La Virtual Italian Parks	93

4.2.1	Moondus®	94
4.2.2	Places - powered by Moondus®	99
4.3	Conclusioni	105

Introduzione

L'idea di dedicarmi all'argomento della presente tesi nasce dal desiderio personale di poter concludere il mio percorso universitario rivolgendo l'attenzione al cambiamento che da tempo caratterizza il mondo della comunicazione telematica, in particolare dopo l'avvento dei *social network*.

Nell'arco di alcuni decenni, le comunicazioni umane hanno subito rilevanti cambiamenti e l'uomo, complice delle sempre più sofisticate tecnologie, è riuscito ad abbattere le distanze della realtà con l'invenzione e l'utilizzo, ormai immancabile, delle tecnologie telematiche.

Il canadese Marshall McLuhan, studioso di letteratura e teorico dei mezzi di comunicazione, nei primi anni Sessanta nel suo libro più noto¹ ha descritto la condizione dell'uomo moderno come quella dell'abitante di un "villaggio globale" intendendo che, grazie ai mezzi di comunicazione moderni, che consentono di congiungere tra loro "in tempo reale" i punti più lontani del pianeta, il mondo si è rimpicciolito, al punto da poter essere paragonato ad un villaggio. In realtà McLuhan dava alla sua metafora un significato più profondo definendo la condizione odierna della società come un *villaggio globale* e inquadrava l'evoluzione degli strumenti di comunicazione come il frutto di un processo rivoluzionario all'interno della società stessa.

La vastità e la complessità degli argomenti che ho trattato ha reso necessario realizzare un sintesi accurata il cui risultato è rappresentato dal contenuto dei quattro capitoli del mio lavoro. In esso, senza avere la presunzione di esaurire l'argomento, tento di fare luce, come si evince dal titolo, sull'utilizzo dei *social network* all'interno delle aziende quale possibile strumento di

¹Marshall McLuhan, *Understanding Media* (in italiano *Gli strumenti del comunicare*), Il Saggiatore, 2008.

strategia organizzativa.

Nel primo capitolo affronto il tema della cosiddetta “rivoluzione digitale”. Il web è senza dubbio il catalizzatore di tale mutamento e rappresenta un fenomeno in continua evoluzione, la cui complessità rende difficilmente analizzabili le molteplici variabili che hanno contribuito a definirlo; tuttavia, è possibile individuare due importanti aspetti che hanno rivestito un ruolo fondamentale nello scenario evolutivo:

- da un lato, l’adozione di alcuni approcci innovativi da parte degli utenti della rete, quali l’orientamento alla condivisione e alla collaborazione, che ha segnato l’avvento del web 2.0 e il conseguente abbassamento delle barriere cognitive relative ad un utilizzo attivo della rete,
- dall’altro, performanti trend tecnologici, quali l’aumento della potenza di calcolo degli elaboratori elettronici e la diffusione della banda larga, che sono state le componenti essenziali di una continua ricerca volta al miglioramento della rappresentazione grafica dei dati, sfociata nello sviluppo del cosiddetto *3D web computing*.

Nel corso della trattazione focalizzo l’attenzione sui mondi virtuali, definendone caratteristiche e sfaccettature, soffermandomi in particolare sui *Social Network* che sono comunità virtuali che favoriscono la comunicazione e l’incontro fra utenti legati da interessi comuni.

Un sito di *social networking* è un sito che consente agli utenti di configurare un profilo o una homepage personali e di sviluppare una rete sociale online. I Social Network, con il loro “punto di presenza personale”, hanno ormai cominciato ad esercitare una forte influenza sull’organizzazione della Rete e gli utenti hanno iniziato ad usarla come se fosse il “sistema operativo” della società digitale.

Nel secondo capitolo analizzo nello specifico l’azienda, inquadrata come sistema complesso. Sottolineo il profondo cambiamento dell’economia legato ai mutamenti politici e allo sviluppo mondiale che hanno prodotto inno-

vazioni nell'organizzazione delle attività produttive e nella ripartizione dell'occupazione.

L'impresa è tradizionalmente definita come un'organizzazione di persone e beni rivolta ad uno scopo produttivo di beni e servizi indispensabili per il soddisfacimento dei bisogni umani. Per realizzare tale obiettivo l'impresa deve accrescere, mediante operazioni di trasformazione, il valore delle risorse impiegate. Per fare ciò essa si struttura in vari settori, infatti se ne possono ricavare quattro elementi distintivi:

- la presenza di un'organizzazione,
- lo svolgimento di processi di produzione,
- le relazioni di scambio con entità esterne,
- la finalità imprenditoriale del reddito.

All'interno del capitolo analizzo i diversi punti di vista secondo i quali può essere considerata un'azienda che, in generale, si può definire come un sistema caratterizzato per la sua molteplicità di parti componenti e per l'interrelazione delle parti rispetto all'obiettivo da raggiungere. Insomma, un sistema dinamico che muta nelle sue dimensioni e combinazioni di risorse.

L'impresa può essere considerata un sistema sociale di tipo aperto, perché è costituita da un insieme di parti od organi, ciascuno dei quali deputato a svolgere una determinata funzione. Le varie parti formano un complesso organico secondo un disegno unitariamente rivolto al fine economico da conseguire. È un sistema di tipo aperto, inoltre, perché per vivere, deve intrattenere continue relazioni di scambio con altri sistemi o entità esterne: queste relazioni sono di tipo input, cioè di approvvigionamento di risorse necessarie per la sua alimentazione, e di tipo output, ossia cessione a terzi del prodotto (beni e servizi) del suo funzionamento.

L'impresa potrebbe essere definita anche come sistema aperto di tipo socio-tecnico perché oltre al lavoro umano, vi è l'utilizzo di un'organizzazione tec-

nologica e meccanica e, ancora, come un sistema di conoscenza atto a produrre nuova conoscenza. La quantità e qualità di conoscenza dell'impresa è ovviamente legata al contributo degli uomini che ne hanno fatto o ne fanno parte, perché in certa misura essa è divenuta patrimonio comune, mediante quelle che possono essere definite le routine organizzative, mentre in altra parte deriva indirettamente dalla professionalità di coloro che operano all'interno dell'organizzazione.

Procedo quindi alla descrizione del management aziendale e della strategia d'impresa per focalizzare l'importanza della comunicazione interna.

Il terzo capitolo contiene l'obiettivo della tesi, ovvero il valutare l'impatto di Internet sulle strategie ed attività commerciali delle imprese che decidono di implementare progetti che prevedono l'utilizzo di *social network*.

In esso sottolineo che le sfide imposte dalla globalizzazione richiedono alle aziende di operare in un mercato dove velocità e efficienza sono condizioni irrinunciabili. Si fa strada quindi il concetto di connessione continua con clienti, fornitori, partner e si impone il modello di impresa estesa.

Nella prima parte del capitolo analizzo lo *scenario* della *Internet economy*, sia in termini quantitativi che qualitativi, per procedere poi a precisare le possibili opportunità offerte alle imprese, ma anche i fattori critici sulle strategie delle stesse.

In letteratura sono presenti molti casi aziendali di successo che testimoniano come attraverso il web le imprese possono migliorare ed aumentare il proprio business, raggiungendo buoni risultati in campo economico facendo leva soprattutto sulla comunicazione interna. Quest'ultima oggi sta assumendo un ruolo centrale per realizzare il rinnovamento dell'impresa, visto che un'azienda deve essere in grado di trasmettere in modo continuativo ed efficace i propri messaggi. Si deve considerare l'impresa come una struttura reticolare, costituita da numerosi centri di produzione ed elaborazione delle informazioni. I nodi del reticolo sono interconnessi, collegati con canali di comunicazione bidirezionale.

Con lo sviluppo delle reti di trasmissione e del web, con l'emergere di concetti quali connettività e convergenza, le imprese hanno oggi la possibilità di modificare le proprie strategie per sfruttare appieno le opportunità offerte

dalle tecnologie ICT.

Nel quarto capitolo, infine, mi soffermo sulla descrizione di alcune fra le piattaforme più importati sviluppatasi negli ultimi anni.

L'analisi di Second Life e i suoi successivi sviluppi e dei prodotti della Virtual Italian Parks, in particolare Moondus e - Places - powered by Moondus, mi ha permesso di comprendere in che modo le aziende si stanno muovendo nel nuovo contesto del Web 2.0 e come stanno sfruttando le opportunità da esso offerte per avviare un dialogo con le persone, coinvolgerle e instaurare con esse relazioni significative.

A partire da questa consapevolezza e dalla voglia di capire che cosa sta accadendo oggi nel Web 2.0 e come si stanno muovendo le aziende in questa direzione, questo mio lavoro si propone di fornire un quadro rappresentativo del fenomeno in atto dal punto di vista tecnologico e sociale e di analizzare le implicazioni che esso ha portato nel rapporto tra imprese e consumatori e nelle strategie di comunicazione all'interno dell'impresa.

In sintesi, questa tesi vuole essere un contributo alla valutazione dell'impatto dei social network e del web 2.0 sulle strategie delle imprese a conferma dell'importanza dell'Information Communication Technology nello sviluppo economico.

Sicuramente le ICT non rappresentano la causa di tutti i cambiamenti che la società contemporanea sta vivendo, ma senza dubbio sono uno strumento senza il quale niente di ciò che sta cambiando sarebbe possibile.

Capitolo 1

I SOCIAL NETWORK

L'obiettivo iniziale del presente capitolo è quello di focalizzare l'attenzione sui mondi virtuali, definendone caratteristiche e sfaccettature, soffermandosi in particolare sul caso dei social network.

A partire dagli anni settanta, le tecnologie dell'informazione hanno fortemente condizionato il processo di digitalizzazione e ammodernamento della nostra società. La presenza di una correlazione positiva tra il diffondersi della tecnologia all'interno della società e l'aumentare del benessere socioeconomico rappresenta inevitabilmente una leva di cambiamento nello sviluppo della cosiddetta Società dell'Informazione.

Il web è senza dubbio il catalizzatore di tale mutamento e rappresenta un fenomeno in continua evoluzione, la cui complessità rende difficilmente analizzabili le molteplici variabili che hanno contribuito a definirlo; tuttavia, è possibile individuare due importanti aspetti che hanno rivestito un ruolo fondamentale nello scenario evolutivo. Da un lato, l'adozione di alcuni approcci innovativi da parte degli utenti della rete, quali l'orientamento alla condivisione e alla collaborazione, ha segnato l'avvento del web 2.0 e il conseguente abbassamento delle barriere cognitive relative ad un utilizzo attivo della rete. Dall'altro, performanti trend tecnologici, quali l'aumento della potenza di calcolo degli elaboratori elettronici e la diffusione della banda larga, sono stati le componenti essenziali di una continua ricerca volta al miglioramento della rappresentazione grafica dei dati, sfociata nello sviluppo del cosiddetto *3D web computing*.

1.1 L'evoluzione del Web

“L’impiego al quale erano destinati i primi computer personali era prevalentemente quello di una grande macchina da scrivere elettronica, oppure di una calcolatrice con un display più grande.”¹ Quanto tempo è passato, ovvero, quanti cambiamenti ci sono stati da allora. L’evoluzione più significativa in campo informatico è rappresentata sicuramente dalla nascita di Internet che ha portato una vera e propria rivoluzione nella nostra vita.

Originariamente il web è stato concepito come modo per visualizzare documenti ipertestuali statici (creati con l’uso del linguaggio HTML).

Il servizio di Internet di maggiore successo e responsabile del suo rapido sviluppo negli ultimi quindici anni: il World Wide Web (www), è nato nel 1991, quando i primi computer collegati alla Rete avevano ormai vent’anni. Questo approccio può essere definito come *Web 1.0*.

Il Web è nato dall’idea di Tim Burnus Lee, ricercatore del CERN, con l’obiettivo di promuovere la collaborazione e lo scambio di informazioni tra gli scienziati coinvolti nei progetti di fisica delle particelle. A lui si deve l’elaborazione dei tre standard che ancora oggi sono fondamentali del Web: il protocollo di comunicazione HTTP (Hiper textual Transfer P rotocol), che permette ai computer di comunicare tra loro attraverso la rete Internet e scambiare file ipertestuali, l’URL (Uniferm Resorcer Locator), l’indirizzo che permette di identificare in maniera univoca ogni risorsa presente nel server di tutti i computer collegati alla rete e l’HTML (Hiper textual Markup Language), un linguaggio semplice per la creazione dei documenti ipertestuali. Grazie al Web negli anni novanta è entrato in Internet un pubblico sostanzialmente diverso da quello delle comunità scientifiche e degli hacker, che fino a quel momento erano stati i principali utilizzatori della Rete, e si è assistito ad una massiccia corsa per posizionarsi in Rete da parte di imprese attratte da questo nuovo territorio.

Dagli anni novanta in poi c’è stato via via un forte cambiamento dell’immagine del Web da parte degli utenti il cui utilizzo è legato da una parte

¹Dario De Notaris, *Vite condivise dal newsgroup al social network*, Ipermedium, S. Maria C. V., 2010, p. 15.

ad un aspetto essenzialmente informativo o ludico, dall'altra a fattori quali l'interattività, la relazione e la partecipazione.

“Gli utenti hanno finalmente iniziato a vivere il Web e non solo a consultarlo come una grande enciclopedia universale”.²

Tim Bernes-Lee, l'inventore del World Wide Web, a fine 2008 confermandone l'importanza, afferma che “(esso) è un mezzo di comunicazione, e non è più un network di pagine ma una rete di persone, è l'umanità”.³

Con il tempo si è delineato in Rete un nuovo modello basato sull'apporto dell'intelligenza collettiva e la partecipazione degli utenti, che supera quello tradizionale fondato sulla sola fruizione dei contenuti. Grazie all'integrazione con database e all'utilizzo di sistemi di gestione dei contenuti (CMS), Internet si è evoluta con siti dinamici (come ad esempio i forum o i blog). Questo web dinamico è stato da alcuni definito *Web 1.5*. Attraverso l'utilizzo di linguaggi di scripting come Javascript, degli elementi dinamici e dei fogli di stile (CSS) per gli aspetti grafici, si possono creare delle vere e proprie "applicazioni web" che si discostano dal vecchio concetto di semplice ipertesto e che puntano a somigliare ad applicazioni tradizionali per computer.

Oggi, infatti, il web vive un'ulteriore fase a cui è stato dato il nome di Web 2.0, che è un termine utilizzato per indicare genericamente uno stato di evoluzione di Internet (e in particolare del World Wide Web), rispetto alla condizione precedente.

Oltre a navigare sulle pagine web, a utilizzare le e-mail e a chattare con i programmi di *instant messaging*, con gli strumenti offerti dal Web 2.0 è possibile pubblicare videoclip online, condividere documenti di lavoro tra colleghi, ed esprimere il proprio personalissimo *digital self* all'interno dei social network. Inoltre, è possibile *taggare* le foto e gli articoli che interessano maggiormente per condividerli con gli altri; ancora, è possibile aprire un blog aziendale in grado di ampliare le possibilità di dialogo con i clienti e i collaboratori.

Il Web 2.0, dunque, incrementa le possibilità di conversazione e di partecipazione attiva, diffondendo una nuova concezione di internet; questa non

²L. Mariano, V. Megido, *Brand Imagination. Le nuove frontiere della marca*, 2007, ISEDI.

³Versione italiana dell'intervento di Tim Bernes-Lee del 27 novembre 2008 in <http://venicesessions.it>.

privilegia gli aspetti tecnicistici della Rete che precludono ai non esperti la possibilità di pubblicare e di utilizzare i suoi strumenti. Esso “è aperto alla partecipazione di tutti e si configura come un *ecosistema digitale* capace di stimolare le attività di comunicazione partecipative.”⁴

Riassumendo, la locuzione Web 2.0 pone, quindi, l’accento sulle differenze rispetto al cosiddetto Web 1.0, composto prevalentemente da siti web statici, senza alcuna possibilità di interazione con l’utente eccetto la normale navigazione tra le pagine, l’uso delle e-mail e l’uso dei motori di ricerca.

Più precisamente si tende ad indicare come Web 2.0 l’insieme di tutte quelle applicazioni online che permettono uno spiccato livello di interazione sito-utente (blog, forum, chat, sistemi quali Wikipedia, Youtube, Facebook, Myspace, Twitter, Gmail, Wordpress, Tripadvisor ecc.). Per le applicazioni Web 2.0, spesso vengono usate tecnologie di programmazione particolari, come AJAX o Adobe Flex.

Da un punto di vista strettamente tecnologico, il *Web 2.0* è del tutto equivalente al *Web 1.0*, in quanto l’infrastruttura di rete continua ad essere costituita da TCP/IP e HTTP e l’ipertesto è ancora il concetto base delle relazioni tra i contenuti. La differenza, come già detto, sta nell’approccio con il quale gli utenti si rivolgono al Web, che passa fundamentalmente dalla semplice consultazione (seppure supportata da efficienti strumenti di ricerca, selezione e aggregazione) alla possibilità di contribuire popolando e alimentando il Web con propri contenuti.

Se prima la costruzione di un sito web personale richiedeva la padronanza di elementi di HTML e programmazione, oggi con i blog chiunque è in grado di pubblicare i propri contenuti, dotandoli anche di veste grafica accattivante, senza possedere alcuna particolare preparazione tecnica.

La tecnologia Wiki, di cui Wikipedia è la più celebre applicazione, è il punto di arrivo del *content management*,⁵ in quanto ne implementa tutti i paradigmi. Se prima erano necessarie più applicazioni informatiche per la gestione

⁴Alessandro Prunesti, *Nuvole di byte*, Edizioni della Sera, 2010, p. 22.

⁵Un content management system, in acronimo CMS, letteralmente «sistema di gestione dei contenuti», è uno strumento software installato su un server web studiato per facilitare la gestione dei contenuti di siti web, svincolando l’amministratore da conoscenze tecniche di programmazione. <http://it.wikipedia.org/>.

del ciclo di vita dell'informazione (dall'intuizione alla fruizione), oggi una stessa tecnologia supporta al meglio tutto il processo. Si fruisce dell'informazione nell'ambiente stesso in cui essa è nata.

Le tecniche utilizzate fino a ieri per tenere più tempo i visitatori su un sito web (*stickiness*, letteralmente l'"appiccicosità" di un sito, cioè la capacità di tenere "incollati" gli utenti ad esso) stanno lasciando il posto ad altre concezioni di contatto con il fruitore.

Attraverso le tecnologie di *syndication* (RSS, Atom, tagging) chi realizza contenuti fa in modo che questi possano essere fruiti non solo sul sito, ma anche attraverso canali diversi. Un esempio di questi nuovi canali sono i *feed*, cioè delle liste di elementi con un titolo (es. notizie di un giornale, *thread* di un newsgroup), che permettono il successivo collegamento ai contenuti informativi. Questi ultimi possono essere aggiornati e consultati di frequente con programmi appositi o anche attraverso i browser e quindi consentono di essere sempre a conoscenza dei nuovi contenuti inseriti su più siti senza doverli visitare direttamente.

Bisogna però avere chiaro in mente che il Web 2.0 non esiste in quanto alternativa al web tradizionale, ma è sempre quest'ultimo che sta attraversando una nuova fase storica del web nella quale si sta manifestando il vero potenziale del mezzo perché la tecnologia è in una fase matura e dunque non è più un problema. Gli utenti sono anch'essi maturi e chiedono di più, ed infine sono stati scoperti dei modelli di eccellenza. Questo permette di concentrarsi sulla scoperta di nuove idee e dunque di realizzare la vera innovazione che, secondo la definizione del professor Xavier Comtesse di Avenir Suisse "non sta nel software in sé ma negli algoritmi, nei modelli e nelle idee che ne vanno ad ottimizzare i vantaggi (economici o di prestazioni) verso l'utenza finale".⁶ La vera innovazione tecnologica è, quindi, rappresentata dal derivare o fornire il vero valore aggiunto per o dagli utenti.

Un esempio potrebbe essere rappresentato dal *social commerce*, ovvero l'evoluzione dell'E-Commerce in senso interattivo, che consente una maggiore partecipazione dei clienti, attraverso blog, forum, sistemi di feedback ecc.

⁶Conferenza «*Il ritorno della new economy: quale impatto sul futuro economico della Svizzera*» settembre 2006.

La possibilità di creazione e condivisione di contenuti su Web, tipica del *Web 2.0*, è data da una serie di strumenti (*tool* in inglese) *on-line* che permettono di utilizzare il web come se si trattasse di una normale applicazione.

In pratica il Web di seconda generazione è un web dove poter trovare quei servizi che finora erano offerti da pacchetti da installare sui singoli computer. Oltre alla creazione condivisa di contenuto *on-line*, il *Web 2.0* è caratterizzato dalla pubblicazione immediata del contenuto e alla sua classificazione e indicizzazione nei motori di ricerca, in modo che l'informazione sia subito disponibile a beneficio dalla comunità, realizzando in maniera veloce il ciclo di vita del *content management*.

Per la pubblicazione dei contenuti la fanno da padrone sul Web (di oggi) i provider di blog come Blogger, Wordpress e Splinder, ma anche piattaforme commerciali come Microsoft Sharepoint Services, che nella versione 3.0 accentua le sue caratteristiche di collaborazione diventando la parte server di Office 12.

Altra applicazione del Web 2.0 è il cosiddetto web desktop (o *webtop*), una sorta di sistema operativo on-line su cui è possibile eseguire operazioni simili a quelle di un sistema operativo tradizionale. Un web desktop o Webtop è integrato in un browser web o simili, cioè integra applicazioni web, servizi web, client-server applicazioni, application server e applicazioni sul client locale in un ambiente desktop utilizzando la metafora della scrivania. Web desktop fornisce un ambiente simile a quello di Mac, o una interfaccia utente grafica su Unix e Linux. Si tratta di un desktop virtuale in esecuzione in un browser web. In un Webtop applicazioni, dati, file, la configurazione, le impostazioni e privilegi di accesso risiedono in remoto attraverso la rete. Gran parte del calcolo avviene in remoto. Il browser è utilizzato principalmente per fini di visualizzazione e di input.

L'evoluzione della Rete rappresenta una rivoluzione culturale che propone un nuovo modo di comunicare, socializzare e creare che abilita la creatività, la condivisione di informazioni e soprattutto la collaborazione fra utenti. Si è passati da una società in cui i principali mezzi di comunicazione erano quelli di massa, unidirezionali, a una società in cui lo scambio di informazioni avviene tra utenti, *many to many*, grazie alle logiche del web partecipativo;

si è passati da un'era in cui il brand era il protagonista, a un'era in cui il singolo soggetto è il protagonista.

Le cosiddette web community o social network su web sono una delle forme più evolute di comunicazione in internet. La rete delle relazioni sociali che ciascuno di noi tesse ogni giorno, in maniera più o meno casuale, nei vari ambiti della nostra vita, si può così arricchire di nuovi contatti. I Social media sono diventati oramai una parte integrante della società moderna e ci sono addirittura dei social network che hanno una base di utenti maggiore della popolazione di moltissimi paesi.

Esistono siti di nicchia virtuale per ogni tipo di specialità e interesse; ci sono siti che consentono di condividere foto, video, aggiornamenti di stato e altri che permettono di conoscere nuove persone e ritrovare vecchi amici. Sembra proprio che ci sia una soluzione sociale per ogni tipo di necessità.

Come afferma Tim O'Reilly (2005),⁷ padre di tale concetto,⁸ il Web 2.0 non è una tecnologia, bensì un'attitudine. Un'attitudine che porta al centro le persone e la riscoperta del valore della relazione sociale.

1.2 La nascita dei social network

La nascita e la successiva evoluzione dei social network è sicuramente riconducibile alla contemporanea evoluzione dell'intero web.

Il fenomeno dei *social network* è nato negli Stati Uniti intorno alla metà degli anni Novanta e si è sviluppato attorno a tre grandi filoni tematici: l'ambito professionale, quello dell'amicizia e quello delle relazioni amorose.

“Una rete sociale (in inglese *social network*) consiste di un qualsiasi gruppo di persone connesse tra loro da diversi legami sociali, che vanno dalla conoscenza casuale, ai rapporti di lavoro, ai vincoli familiari”.⁹

⁷Tim O'Reilly, nell'articolo “*What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*“, 30.09.2005.

⁸La paternità è correttamente da attribuire a Tim O'Reilly; negli ambienti del Web si racconta che, nel corso di una sessione di brainstorming volta a definire il tema di una nuova conferenza sul Web tenuta con Dale Dougherty, vicepresidente di O'Reilly Media, O'Reilly abbia avuto una *vision* e abbia così coniato il termine.

⁹<http://it.wikipedia.org>.

Da Arpanet – il progenitore di Internet – al Web 2.0, sembra essere passata un’eternità. In realtà, in un tempo relativamente breve siamo passati dai primi scambi di file e immagini alla condivisione “frattale”, “ad albero” di musica, testi, video, immagini, dalle catene di Sant’Antonio di oggetti digitali trasferiti da utente a utente ai luoghi condivisi come You Tube, dalle prime chat ai social network. Un’evoluzione inarrestabile che sta trasformando i modi della socialità, della comunicazione, della diffusione delle conoscenze, delle strutture delle identità.

Negli anni queste pratiche sono state realizzate attraverso particolari luoghi digitali, come newsgroup e forum, contraddistinti da un forte anonimato. Ultimamente, con la presenza di blog e social network, gli individui hanno iniziato a condividere informazioni inerenti la propria sfera sociale riaffermando pubblicamente la propria identità. Al nickname e all’avatar si sostituiscono il nome, il cognome, le foto e i video.

Dal *file-sharing* si è passati al *life-sharing*, alla condivisione della propria vita. In un suo recente libro,¹⁰ Dario De Notaris, presenta una riflessione teorica sul rapporto che si instaura tra l’individuo e i nuovi media e su come gli stessi processi di costruzione e diffusione della cultura passino attraverso tali dispositivi.

I social network hanno indotto un cambiamento nel sistema di valori della comunicazione soprattutto della gioventù del nostro tempo. Secondo un sondaggio del 2009,¹¹ l’89% dei giovani europei non è nemmeno in grado di immaginare una vita senza social network come Facebook e Netlog & Co.

La ricerca in una serie di ambiti accademici ha dimostrato che le reti sociali operano a vari livelli, dalla famiglia fino al livello delle nazioni, e giocano un ruolo critico nel determinare il modo in cui i problemi vengono risolti, le organizzazioni sono gestite e il grado in cui gli individui riescono nel raggiungimento dei loro obiettivi.

Vista la loro diffusione e importanza, le reti sociali sono persino usate come base di studi interculturali in sociologia e in antropologia.

¹⁰Dario De Notaris, *Vite condivise Dal newsgroup al social network*, Ipermedium, S. Maria C. V., 2010.

¹¹Fonte: <http://eiaa.net>.

É innegabile che l'importanza dei *social network*, almeno dal punto di vista mediatico, sia straordinaria. Solo nelle reti sociali più importanti si contano ormai centinaia di milioni di iscritti che non rappresentano certo un numero da considerare risibile.

Uno dei precursori dei social network è Usenet. Usenet systems è stato concepito nel 1979 da Tom Truscott e Jim Ellis. Esso consente agli utenti di scrivere articoli (chiamati news) nei newsgroup. Non ha server centralizzati o amministratori dedicati, differenziandolo di fatto dalla maggior parte dei forum e affini. Ancora, è di fatto l'ideatore dei lettori di news, che sono in pratica i precursori dei lettori RSS che sono oggi comunemente usati per seguire i blog e i siti di notizie. I siti dedicati ai gruppi come Google Groups e Yahoo Groups usano moltissime delle convenzioni che originariamente furono stabilite nei sistemi usenet.

I primi BBS videro la luce nei lontani anni '70. Un BBS (Bulletin Board System) è un computer che utilizza un software per permettere a utenti esterni di connettersi a esso attraverso la linea telefonica, dando la possibilità di utilizzare funzioni di messaggistica e file sharing centralizzato. Esso ha costituito il fulcro delle prime comunicazioni telematiche amatoriali, dando vita alla telematica di base. è anche stato utilizzato negli anni novanta, in alternativa ai modem, il protocollo a commutazione di pacchetto X.25 e relativo dispositivo di connessione in grado di multiplexare più connessioni logiche su di un'unica connessione fisica.

Dopo i BBS nacquero i "servizi online" come ad esempio CompuServe e Prodigy. Questi due furono i veri primi tentativi aziendali di accedere ad Internet. CompuServe fu la prima azienda ad incorporare un programma di chat nei suoi servizi. Prodigy fu invece un'azienda che si preoccupava di rendere i servizi online più abbordabili (CompuServe era molto costosa per la maggior parte degli utenti). Genie invece fu un servizio online creato dalla General Electric subsidiary (GEIS) nel 1985. É andato avanti fino al 1999 e fu uno dei primi servizi disponibili. Era un servizio text-based, e fu considerato la prima vera alternativa commerciale a CompuServe. Genie permetteva di giocare, fare shopping, inviare mail, usare i forum (chiamati RoundTables) e addirittura offriva la possibilità di stampare la rivista associata al servizio

che di volta in volta si voleva.

Nel 1988 fu sviluppata IRC (Internet Relay Chat) usata per condividere file, link e per stabilire un contatto a distanza con le persone. Ha rappresentato l'inizio della messaggistica istantanea diffusa oggi.

ICQ fu invece sviluppato della prima metà degli anni '90 e fu il primo programma di messaggistica istantanea per PC. E' stato praticamente il mezzo tramite il quale si sono trasformati in standard gli avatar, le abbreviations (LOL, BRB) e gli emoticon. Il resto gira tutto intorno ad esso.

Sono spesso considerati i primi social network i siti di Dating. Il primo sito di dating è apparso quando è iniziato l'aumento delle persone online. Questi siti permettevano agli utenti di creare il proprio profilo e contattare gli altri utenti, ma raramente permettevano di tenere una lista di amici.

Anche i forum hanno giocato un ruolo importantissimo nell'evoluzione del web sociale. Questi sono i veri discendenti dei sistemi BBS popolari negli anni '70 - '80, ma con il grande merito di aver reso l'interfaccia assolutamente più user-friendly, rendendoli di semplice consultazione anche ai non tecnici. I Forum rimangono attualmente molto popolari nella cultura online, e molti stanno proseguendo sulla strada di aggiungere caratteristiche sempre più sociali come i profili.

Six Degrees fu lanciato nel 1997 e fu il primo social network moderno in quanto permetteva all'utente di creare il suo profilo e stringere amicizia con gli altri utenti. Attualmente il sito non è più attivo, ma in passato è stato molto popolare contando al suo attivo circa un milione di membri.

Sulla scia di SixDegrees sono nati successivamente AsianAvenue, MiGente e BlackPlanet. Questi siti si ritagliarono il loro spazio tra il 1997 e il 2001 e permettevano la creazione di profili (di tipo personale, professionale e dating) e aggiunta di amici senza il bisogno di alcun tipo di approvazione.

Nel 1999 partì LiveJournale che introdusse un approccio diverso al social networking. Mentre Six Degrees permetteva agli utenti di creare un profilo statico, LiveJournal era un social costruito sull'idea di un continuo aggiornamento dei blog. LiveJournal incoraggiava i suoi utenti a seguirsi a vicenda ed a creare gruppi per interagire. Decisamente il precursore dei live update che vediamo ora nei social.

Con l'inizio del 2000 si sono susseguite tutta una serie di incredibili e favolosi sviluppi del social networking e dei social media.

Primo fra tutti è stato Friendster, inequivocabilmente il primo social network moderno di carattere generale. Fondato nel 2002, Friendster è tuttora un social network molto attivo.

Hi5 è un altro dei maggiori social network mentre LinkedIn, fondato nel 2003 è stato uno dei primi social network dedicati esclusivamente al business.

MySpace, fondato nel 2003 è cresciuto come il più popolare social network al mondo. Esso si differenzia dai suoi concorrenti in quanto permette agli utenti di personalizzare completamente il proprio profilo a livello grafico, oltre a consentire l'inserimento e la condivisione di musica e video nel proprio profilo. Second Life, invece, è un mondo virtuale (MUVE) lanciato nel giugno del 2003 dalla società americana Linden Lab nato dalla visione del fondatore, il fisico Philip Rosedale. È considerata una piattaforma ed un nuovo media per diversi settori, apprendimento, arte, imprese, formazione, musica, giochi di ruolo, media, diverse abilità, aziende, architettura, machinima¹² e film di animazione ed altro e si avvale di strumenti di comunicazione sincroni ed asincroni integrando un motore di ricerca, un motore fisico, strumenti di presentazione e streaming video ed audio, un linguaggio di programmazione LSL interno Linden Scripting Language per dare vita agli oggetti, un sistema di trasmissione della voce, messaggistica istantanea, chat pubblica, *minibrowser* per il web e molto altro ed è costantemente in via di sviluppo.

Facebook è partito come un social network esclusivo di Harvard e così è rimasto fino al 2004, quando ha iniziato rapidamente ad espandersi alle altre scuole, alle università, al business e poi dal 2006 a chiunque. Nel 2008 Facebook è diventato il social network più popolare al mondo, superando MySpace, e continuando tuttora a crescere a dismisura.

Con lo sviluppo dei social è di conseguenza cresciuta la presenza di questi e ad oggi non esiste un settore privo del suo social network specifico.

¹²È un'abbreviazione di *machine cinema* o di *machine animation*, sono entrambe intese come un insieme di tecniche e come un genere di film (film creati da tali tecniche). Come prodotto tecnico, il termine concerne il rendering di computer-generated imagery (CGI) usando in tempo reale giochi interattivi con un motore grafico 3D, come alternativa ai programmi di animazione 3D utilizzati commercialmente. Wikipedia.

Il Social media non è però limitato solamente ai social network. La condivisione di foto, video e contenuti multimediali sono anch'esse attività sociali molto diffuse che hanno dato vita a siti quali Photobucket, nato nel 2003 è stato il primo più popolare sito di condivisione di foto, YouTube, lanciato nel 2005 è diventato il primo e più famoso sito di hosting e condivisione di video.

La condivisione di contenuti multimediali non è stata e non è la sola forma di condivisione avvenuta con l'era dei social media. L'avvento dei social news e dei siti di bookmarking nella prima metà dell'anno 2000 ha creato un modo completamente nuovo di scoprire notizie interessanti da ogni parte del mondo e ha rivoluzionato il modo di leggere le notizie. Ne sono alcuni esempi Delicious, un sito di social bookmarking fondato nel 2003 che consente di taggare come preferiti i contenuti che ognuno trova online con la possibilità di renderli pubblici o privati, Digg e Reddit che sono stati fondati nel 2004 e consentono anche di commentare i contenuti, Twitter che è stato fondato nel 2006 ed ha ottenuto una grande popolarità dando l'input alla generazione di moltissimi siti e applicazioni di terze parti, trasformandolo in pratica in una vera e propria piattaforma piuttosto che in un singolo servizio, Posterous che è la più recente applicazione di microblogging, lanciata dalla Y Combinator nel maggio del 2009 e, ancora, Tumblr, fondato nel 2007, che è una sorta di incrocio tra un'applicazione di tipo lifestreaming e una piattaforma di microblogging.



Figura 1.1: FONTE: [HTTP://WWW.BUZZES.EU/BLOGIT/](http://www.buzzes.eu/blogit/).

Attualmente sembra che ci siano applicazioni sociali e generate dagli utenti in ogni angolo e oltre ogni immaginazione. Esistono, infatti, siti di shopping sociali, siti di pianificazione finanziaria sociali, siti per ottenere libri, film, applicazioni e altre riviste, siti che consentono di condividere i propri obiettivi, siti che permettono di pianificare il proprio viaggio e siti che aiutano a prendere una decisione in ogni settore.

I social media si sono ritagliati una grande fetta della vita di milioni di persone in tutto il mondo ed è lecito domandarsi quali conseguenze eco-

nomiche, sociali e politiche possono derivare dal loro utilizzo, soprattutto quali opportunità possono scaturirne.

1.3 La struttura di un social network

Non molto tempo fa, il Web era definito il “Cyberspazio”, ovvero un luogo indefinito posizionato da qualche parte. Chi navigava in rete ripeteva circa le stesse azioni di quando si sfoglia un quotidiano: guardare, leggere le informazioni, soffermarsi su qualcosa di interessante. L’utente che navigava era in qualche modo “assoggettato” a quello che altri decidevano di comunicare e non gli veniva data la possibilità di interagire.

Da allora, il Web è cambiato molto o meglio, il Web è rimasto sempre lo stesso, piuttosto gli utenti si sono accorti delle enormi potenzialità del Web. Si è iniziato ad approcciarsi ad esso in maniera più attiva e partecipativa: in rete le persone parlano tra loro, siano essi fornitori di prodotti e servizi (acquisti on line, prenotazioni alberghiere, ecc...) o consumatori (forum, blog, social network, ecc...).

Ciò che rende Internet uno strumento completamente diverso dagli altri mezzi di comunicazione (televisione, stampa, radio) è il fatto che il cambiamento non proviene dagli “attori del mercato” (aziende, multinazionali, governi, ...) ma sono i consumatori, i cittadini, gli utenti stessi che, scegliendo e seguendo i propri interessi senza essere sottoposti a condizionamenti o manipolazioni, influenzano la “forma” del Web.

Spesso si sente parlare di web 2.0, Social Network e Social Media, come se fossero termini quasi intercambiabili. Sono certamente definizioni dai contorni sfumati, insieme che includono ciascuno parte dell’altro, ma non sono esattamente la stessa cosa. Come ho già spiegato, Web 2.0 è un locuzione utilizzata per indicare genericamente uno stato di evoluzione di Internet, rispetto alla condizione precedente e indica l’insieme di tutte quelle applicazioni online che permettono uno spiccato livello di interazione sito-utente (blog, forum, chat, sistemi quali Wikipedia, Youtube, Facebook, Myspace, Gmail, ecc.).

Con il termine Social media, invece, si indicano principalmente applicazioni

su internet o cellulari, che hanno la finalità di condividere informazioni personali e generare conversazioni attorno a temi specifici. Il termine si riferisce spesso alle attività che integrano tecnologia, informatica e interazioni sociali con lo scopo di condividere testi, immagini, video ed audio, quindi i social network sono una categoria di social media. Di conseguenza, Social Network è un termine generico che si riferisce ad un insieme di tecnologie, applicazioni e modalità di interazione online.

Le parole chiave del web 2.0 sono interazione e partecipazione. Gli utenti possono interagire con il sito. Inserire i loro contenuti, i loro video (come su YouTube) in maniera semplice e veloce. Gli utenti possono creare i loro blog. La tecnologia non è più una barriera.

Quelle dei Social Media sono, invece, condivisione e conversazione. Usando le tecnologie messe a disposizione del web 2.0 gli utenti costruiscono i loro Social Network, la loro rete di relazioni, e si uniscono in *community*. Gli utenti mettono online i loro contenuti e li condividono con la propria rete di amici. E questo genera conversazioni, attorno ad una foto, un video, un post ma anche ad un breve commento.

La rete delle relazioni sociali che ciascuno di noi tesse ogni giorno, in maniera più o meno casuale, nei vari ambiti della nostra vita, si può così “materializzare”, organizzare in una “mappa” consultabile, in continua trasformazione e crescita.

Un *social network* è, in pratica, un struttura sociale fatta di individui (o organizzazioni), chiamati “nodi”, che sono collegati da uno o più tipi specifici di interdipendenza, come amicizia, parentela, Financial Exchange, avversione, rapporti di credenze, conoscenze o prestigio.

I *nodi* sono i singoli attori all’interno delle reti e le relazioni tra loro sono i legami. Ci possono essere molti tipi di legami tra i *nodi*.

Ogni utente è il centro della propria rete, e allo stesso tempo nodo di altre reti. Potremmo considerare un social network come una sorta di enorme stanza che contiene tutte le persone che conosciamo. In ogni istante, in questa ampia camera, girandoci soltanto a destra e a sinistra possiamo vederle. Tutto in tempo reale e senza l’oppressione della presenza fisica: e con un click possiamo decidere di non farci più vedere o sentire.

La ricerca in una serie di ambiti accademici ha dimostrato che le reti sociali operano a vari livelli, dalla famiglia fino al livello delle nazioni, e giocano un ruolo critico nel determinare il modo i problemi vengono risolti, le organizzazioni sono gestite, e il grado in cui gli individui riescono nel raggiungimento dei loro obiettivi.

La forma di una rete sociale, aiuta a determinare l'utilità di una rete per i suoi singoli. Più reti aperte, con molti legami deboli e legami sociali, hanno più probabilità di introdurre nuove idee e opportunità ai propri membri che non reti chiuse con molti legami ridondanti. In altre parole, un gruppo di individui con collegamenti ad altri mondi sociali può avere accesso a una gamma più ampia di informazioni. È meglio per il successo individuale disporre di connessioni ad una varietà di reti, piuttosto che molte connessioni all'interno di una singola rete. Allo stesso modo, gli individui possono esercitare un'influenza o agire come mediatori all'interno delle loro reti sociali, colmando due reti che non sono direttamente collegate.

L'analisi della rete sociale produce una visualizzazione originale, dove gli attributi degli individui sono meno importanti delle loro relazioni e legami con altri attori all'interno della rete.

Oggi, in piena esplosione del citato fenomeno del web 2.0, la popolarità dei Social Network cresce costantemente, spinta da una maturità tecnologica che sempre più spesso mette al primo posto l'usabilità e la semplicità d'uso. Infatti, a differenza di un sito Web, qui si trovano alcuni potenti mezzi di interazione tra le persone: i forum e i blog.

Un forum è una serie di discussioni intorno a un tema; tutti possono far parte della discussione, scrivere commenti e rispondere a commenti precedenti. Ogni utente membro del Social Network può anche attivare un proprio blog, ovvero proporre una discussione su un tema e poi vedere come rispondono gli altri, allo scopo di conoscere le loro opinioni al proposito. Foto, video, testo possono essere messi a disposizione di altri membri del Social Network. Quest'ultimo è uno strumento utilizzabile in rete anche da chi non è esperto di informatica: è sufficiente un browser, cioè lo stesso programma che si usa per collegarsi al Web.

Collegandosi a un Social Network, si entra a far parte di una comunità vir-

tuale, che si scambia informazioni, messaggi, foto, video ecc... Il Social Network è, quindi, molto più di un forum, di un blog o di una chat. Se vogliamo è l'equivalente di un circolo (con sue regole) in cui ognuno può essere protagonista. Come nei normali circoli, un Social Network può essere pubblico o privato. Se è pubblico, è sufficiente andare alla pagina principale del social network, cercare un link del tipo Join oppure Join now o Sign Up, fare clic su di esso, inserire i propri dati (indirizzo di posta e password) e rispondere ad alcune domande impostate dall'amministratore del Social Network. Una volta terminata l'adesione, si diventa membri a tutti gli effetti ed è possibile invitare altri amici ad unirsi alla comunità virtuale. Se il Social Network è privato, si può aderire solo su invito di qualcuno.

A differenza di un forum normale, il socio ha a disposizione molte più funzioni con cui presentarsi e interagire con gli altri soci. A differenza di un blog, può sia proporre sia rispondere a discussioni, utilizzando una via biunivoca a seconda dei casi. Come ogni circolo, ogni Social Network ha precise regole di comportamento che ne regolamentano l'uso, il contenuto e la forma di pubblicazione.

Da qualche anno stiamo assistendo ad un fenomeno nuovo che ha coinvolto il Web: le persone, dopo aver vissuto per diversi anni la Rete essenzialmente per scambiarsi informazioni, consultare notizie giornalistiche, messaggi commerciali e contenuti d'intrattenimento allo stesso modo di come avviene per i media tradizionali, finalmente si sono accorte dell'enorme potenzialità del Web e hanno iniziato a vivere Internet come un ambiente, dove possono partecipare attivamente e interagire tra loro.

Il Web si trova oggi ad un nuovo stadio della sua evoluzione che mette al centro il ruolo dell'utente. Questa forma di una rete sociale aiuta a determinare l'utilità di una rete per i suoi singoli. Più reti aperte, con molti legami deboli e legami sociali, hanno più probabilità di introdurre nuove idee e opportunità ai propri membri che non reti chiuse con molti legami ridondanti. In altre parole, un gruppo di individui con collegamenti ad altri mondi sociali può avere accesso a una gamma più ampia di informazioni.

È meglio per il successo individuale disporre di connessioni ad una varietà di reti, piuttosto che molte connessioni all'interno di una singola rete. Allo stes-

so modo, gli individui possono esercitare un'influenza o agire come mediatori all'interno delle loro reti sociali, colmando due reti che non sono direttamente collegate.

I due principi fondamentali di questa nuova forma di Internet sono:

- il web come piattaforma - “The internet as platform” (O'Reilly, 2005);
- la centralità dei dati - “You control your own data” (O'Reilly, 2005).

Questi due elementi chiave permettono agli utenti di partecipare in maniera attiva e democratica nella Rete, controllando, ordinando e creando i dati ed i contenuti secondo le loro esigenze e preferenze. Con il Web 2.0, infatti, “le chiavi della porta principale vengono consegnate all'elemento più importante della Rete: le persone”.¹³

I social media, strumenti di comunicazione interpersonale tipici del Web 2.0, come i blog, i social network, le community, le wiki, hanno trasformato le persone da spettatrici a protagoniste attive dei contenuti e delle relazioni, trasformando il web in una “piattaforma conversazionale”.¹⁴

Le reti sociali sono state usate anche per esaminare come le organizzazioni interagiscono tra loro, caratterizzando i collegamenti informali che molti dirigenti hanno permettendo loro di collegarsi, così come le associazioni e le connessioni tra i singoli dipendenti a diverse organizzazioni.

È lecito domandarsi quali conseguenze economiche, sociali e politiche possono derivare dall'utilizzo di realtà virtuali tridimensionali e soprattutto quali opportunità possono scaturirne.

¹³A. D'Ottavi, in *Web 2.0: The Human Network*, 2006, su <http://web20.blogosfere.it/>.

¹⁴B. Cova, A. Giordano, M. Pallera, *Marketing non convenzionale*, Feltrinelli, 2008.

Capitolo 2

L'AZIENDA E LA SUA STRUTTURA

Lo sviluppo incessante di Internet, e in particolare delle tecnologie web 2.0, ha permesso la nascita di una vera e propria cultura della partecipazione mediata dalle tecnologie digitali. La stessa cosa è avvenuta all'interno delle aziende. Queste ultime devono costruire le relazioni tra le proprie strategie, la loro organizzazione e il conseguente bisogno tecnologico per essere pronta a cogliere le opportunità presenti nel mercato ICT.

Quando si parla di chiarezza nella definizione di una strategia ci si riferisce a tutta l'azienda; in effetti possiamo dire che una piano strategico è effettivamente in atto se tutti i livelli aziendali se ne sentono parte, cioè se tutti se ne sentono protagonisti. E' ovvio che trasformare un'idea in una vera e propria strategia richiede analisi, riflessione e soprattutto metodo.

I social network rappresentano oggi la nuova linfa dei rapporti sociali e di quelli imprenditoriali, sviluppano comunicazione, relazioni, partnership tematiche o di gruppo, condivisione di idee e di opinioni, attività interessanti socio-cultural-economiche.

Prima di procedere nella trattazione dell'argomento principe della mia tesi, ovvero l'utilizzo delle nuove tecnologie all'interno dell'azienda, in questo secondo capitolo analizzo l'ambito aziendale al suo interno, ovvero nella sua struttura organizzativa e decisionale. Si tratta di un atto dovuto perché solo riflettendo sulla complessità di un'organizzazione aziendale si può cogliere in pieno l'importanza dell'utilizzo di nuovi strumenti che possano favorirne il

successo.

Partendo dalle basi dell'economia aziendale, descrivo la struttura di una organizzazione aziendale, soffermandomi sulla direzione aziendale ed il suo fondamentale compito nella strategia organizzativa, soprattutto per ciò che riguarda la comunicazione d'impresa (interna).

2.1 L'economia aziendale come scienza economica

Insieme all'economia politica, l'economia aziendale, anche in ragione della formazione dei suoi padri fondatori, può essere considerata l'evoluzione storica della ragioneria, rispetto alla quale si prefigge tuttavia obiettivi più ampi. Essa, infatti, appartiene al complesso disciplinare delle scienze economiche. In particolare, è la disciplina scientifica dedicata all'elaborazione di conoscenze e teorie utili per il governo economico delle aziende di ogni ordine, possano essere imprese, organizzazioni private o a conduzione familiare.

Come scienza economica che tratta dell'azienda, l'economia aziendale, appartiene anche alle scienze empiriche sociali (che a sua volta appartengono alle scienze generalizzanti). In qualità di scienza empirica, cerca soluzioni concrete prendendo come target un particolare aspetto della vita sociale ed economica in quanto tale e studia i mezzi in relazione ai bisogni dell'azienda. L'economia aziendale nasce, in pratica, per studiare l'ordine economico degli istituti. Volendo dare una definizione di istituti possiamo affermare che sono gruppi di persone che si radunano in una attività per il bene collettivo. In questo senso esistono tre tipi di istituti: la famiglia, l'impresa, gli istituti pubblici territoriali. Ognuno di essi ha un ordine economico che, nelle famiglie è principalmente il consumo, negli istituti pubblici produzione e consumo di beni pubblici, nelle imprese la produzione.

Riassumendo, l'economia aziendale è una scienza:

- empirica, perché cerca soluzioni concrete
- sociale, perché studia la società
- economica, e in quanto tale studia i mezzi in relazione ai bisogni
- che studia l'azienda.

La sua nascita come scienza è normalmente ricondotta alla prolusione per l'anno accademico 1926/27 pronunciata da Gino Zappa al Regio Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali in Venezia (oggi Università "Ca' Foscari" di Venezia) "La scienza che studia le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita delle aziende, la scienza ossia dell'amministrazione economica delle aziende è l'economia aziendale".¹

Secondo la tradizionale tripartizione *zappiana*, il fenomeno aziendale può essere suddiviso in tre grandi aggregati di processi, cui corrispondono altrettante sub-discipline dell'economia aziendale.

Infatti, con lo Zappa si arriva alla moderna concezione della scienza economico aziendale, suddivisa nelle tre discipline:

1. dell'*organizzazione*, intesa come lo studio della combinazione ottimale dei fattori produttivi e delle risorse umane;
2. della *gestione* (tecnica amministrativa) intesa come lo studio della dinamica aziendale, cioè dei fatti e delle operazioni che caratterizzano la vita delle imprese, nonché l'analisi del processo di formazione delle decisioni aziendali e del comportamento della direzione aziendale;

¹Gino Zappa, *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, Ca' Foscari (Venezia), 1927.

3. della *ragioneria* o *rilevazione*, intesa non solo come mera tecnica contabile, bensì come disciplina volta alla formazione ed all'interpretazione delle cifre che rappresentano la dinamica aziendale e dunque con vere e proprie funzioni di controllo, informazione ed anche di previsione sull'intera vita aziendale.

La rilevazione è il terzo momento dell'amministrazione aziendale e, come già detto, ha funzioni strumentali rispetto all'organizzazione e, soprattutto, rispetto alla gestione.

Essa è, dunque, l'operazione che permette di registrare i fatti economici e finanziari, di misurarli e valutarli secondo opportuni principi.

2.2 La definizione di azienda

Numerose sono le definizioni di *azienda*² che la dottrina italiana ha proposto nel corso del tempo, alcune di poco dissimili fra loro, altre segnatamente diverse; la motivazione principale di tali differenze va ricercata, senza dubbio, nei mutamenti profondi che il tessuto socio-economico ha subito nel tempo in relazione al progresso scientifico e tecnologico, al susseguirsi di eventi politici e bellici, alla crescita dei rapporti culturali e commerciali.

Riprendendo l'enunciazione elaborata da Egidio Giannessi, l'azienda è definita come *“un'unità elementare dell'ordine-economico generale, dotata di vita propria e riflessa, costituita da un sistema di operazioni, promanante dalla combinazione di particolari fattori e dalla composizione di forze interne ed esterne, nel quale i fenomeni della produzione, della distribuzione e del consumo vengono predisposti per il conseguimento di un determinato equilibrio economico, a valere nel tempo, suscettibile di offrire una remunerazione adeguata ai fattori utilizzati ed un compenso proporzionale ai risultati rag-*

²È bene notare che nel corso della trattazione i termini di «azienda» e di «impresa» verranno utilizzati indistintamente, in quanto gli aziendalisti considerano l'impresa come una particolare azienda che scambia i propri outputs sul mercato.

giunti, al soggetto economico per conto del quale l'attività si svolge".³

Questa autorevole e completa enunciazione non rappresenta, come appena ricordato, l'unica definizione di azienda presente negli studi di economia aziendale. Infatti, nella letteratura economica-aziendale si possono individuare altre nozioni di "azienda" elaborate da insigni studiosi di Ragioneria e di Economia Aziendale.

Fabio Besta, il primo grande studioso di Ragioneria, la definisce come *"la somma dei fenomeni, o negozi, o rapporti da amministrare relativi a un cumulo di capitali che formi un tutto a sé, o a una persona singola, o a una famiglia, o a una unione qualsivoglia, od anche soltanto una classe distinta di quei fenomeni, negozi o rapporti..."*.⁴

La definizione del Besta si incentra essenzialmente sul punto che l'azienda risulta essere un insieme di operazioni relative a un dato patrimonio, ma non ne coglie l'aspetto dinamico e i legami di coordinazione organica. La definizione di Besta si sofferma sulla visione dinamica dell'azienda, sul suo aspetto gestionale. Per il Besta il carattere distintivo è il complesso delle operazioni gestionali che vertono sul patrimonio di una singola persona, di una famiglia o di un qualsiasi ente.

Qualunque operazione presuppone però:

1. la modifica quali-quantitativa della struttura
2. la presenza del fattore umano.

Gino Zappa elabora due concezioni di azienda, la prima definisce l'azienda come *"una coordinazione economica in atto, istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani"*,⁵ e la seconda come *"un istituto economico destinato a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e*

³E. Giannessi, *Le aziende di produzione originarie*, Ed. Corsi, Pisa, 1960.

⁴F. Besta, *Ragioneria I*, RIREA, ried. 2007.

⁵G. Zappa, *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Milano Istituto Editoriale scientifico, 1927.

svolge in continua coordinazione la produzione, o il procacciamento e il consumo della ricchezza".⁶

Nella prima definizione lo Zappa, che fu allievo di Besta, coglie l'azienda nel suo aspetto dinamico considerandola un complesso sistematico di operazioni, fra loro connesse e costituite in unità nel tempo e nello spazio; nella seconda definizione, più ampia, egli pone in rilievo la vocazione dell'azienda a durare nel tempo, nonostante il mutare delle persone e delle condizioni interne ed esterne in cui essa si trova ad operare.

Come si è già detto, *"con il termine azienda si intende, in generale, per astrazione l'ordine strettamente economico di un istituto [...] Prototipi di aziende pertinenti a istituti sono: l'azienda di consumo e patrimoniale per astrazione distinta dalla famiglia, l'azienda di produzione propria di caratteristico istituto economico (impresa), l'azienda composta pubblica per astrazione distinta nelle amministrazioni delle comunità politiche"*.⁷

2.3 I caratteri del sistema azienda

Gli elementi che compongono il sistema d'azienda sono le persone e i beni, o meglio le risorse intese come fattori produttivi in un'accezione più ampia di quella che si limitata a considerarli come onerosi. Nel loro complesso, essi formano la struttura aziendale e non sempre risulta agevole identificarli e/o quantificarli.

Per sistema si intende un insieme di elementi materiali ed immateriali legati tra loro da rapporti di reciproca dipendenza che vanno a formare un tutto organizzato.

I caratteri del sistema d'azienda sono, per lo più, quelli rilevanti e assodati nella teoria generale dei sistemi, vale a dire quelli che lo inquadrano come:

1. sistema *aperto*, in quanto interagisce con l'ambiente esterno, subendone sollecitazioni e perturbazioni che si riflettono sul proprio equilibrio

⁶G. Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo I, Milano, Giuffrè, 1962.

⁷Carlo Masini, *Lavoro e Risparmio*, UTET (Torino), 1986, pag. 13.

interno;

2. sistema *complesso*, essendo formato da numerosi elementi in reciproca ed inscindibile correlazione multipla;
3. sistema *dinamico*, da intendersi in continuo divenire ed in costante ricambio dei suoi elementi compositivi;
4. sistema *probabilistico*, per l'operare in condizioni di rischio e d'incertezza, anche in conseguenza, oltreché dell'imprevedibile ambiente esterno, soprattutto del comportamento umano;
5. sistema *cibernetico*, essendo istituito e retto dall'uomo, per il raggiungimento di determinati fini;
6. sistema ad *autoregolazione*, in quanto dotato di meccanismi in grado di riportare il sistema in equilibrio a fronte di sollecitazioni e perturbazioni esterne;
7. sistema *socio-tecnico*, risultante dalla combinazione di elementi di diversa natura: fondamentalmente l'uomo e i mezzi di produzione con la tecnologia in essi incorporata.

L'azienda intesa come *sistema complesso* dimostra che essa si presenta come una struttura composita, costituita da più componenti elementari collegate e regolate da nessi e leggi comuni. Tali componenti elementari possono individuarsi nei tre *sottosistemi* nel quale si articola il sistema azienda, vale a dire il *sottosistema degli obiettivi*, il *sottosistema delle scelte* e, infine, il *sottosistema delle azioni*.

In particolare il *sottosistema degli obiettivi* comprende gli obiettivi strategici posti dal vertice aziendale. Tali obiettivi derivano dalla vasta gamma di bisogni dei vari soggetti che, direttamente o indirettamente, si riconnettono all'azienda. La scelta degli obiettivi strategici dell'impresa è connessa al perseguimento della ragione d'essere della stessa, in quanto questi ne costituiscono il programma operativo in base al quale indirizzare e sviluppare

l'attività della gestione.

Per quel che riguarda il *sottosistema delle scelte*, va detto che esso annovera tutte le scelte effettuate sulle varie vie possibili per raggiungere gli obiettivi strategici.

Si tratta, quindi, in rapporto alle classi di obiettivi sopra menzionati, di scelte relative alle possibili politiche competitive, inerenti ai prodotti, ai mercati, alle tecnologie; di scelte connesse al posizionamento socio-culturale dell'azienda rispetto all'ambiente; di scelte di tipo economico, finanziario, patrimoniale, ecc.

In ultimo c'è il *sottosistema delle azioni*, il quale racchiude tutto ciò che comporta la fase di attuazione delle scelte strategiche effettuate.

L'attuazione delle scelte strategiche comporta una serie di operazioni ordinate ed indirizzate in base agli obiettivi.

Tali operazioni possono essere distinte in due grandi categorie:

1. operazioni relative alla formazione di *strutture*;
2. operazioni concernenti all'attivazione di queste e, cioè, ai *processi* di funzionamento delle strutture.

Di conseguenza si individueranno altri due elementi del *sottosistema delle azioni*:

- il *sistema delle strutture*, il quale annovera le strutture (di tipo materiale, personale e immateriale);
- il *sistema dei processi*, che comprende flussi di svariatisimo genere, sia materiali che immateriali, legati da strettissime interconnessioni, flussi di prodotti, di entrate ed uscite finanziarie, di costi e ricavi, di informazioni, di elementi del personale, di risultati in genere, ecc.

La dottrina ha proposto diverse configurazioni dell'articolazione dell'azienda in subsistemi. L'Amanduzzi,⁸ a tal proposito, individua, all'interno dei sistemi aziendali, tre sottosistemi:

1. decisionale;
2. organizzativo;
3. informativo.



Figura 2.1: IL SISTEMA INFORMATIVO D'IMPRESA
(FONTE: [HTTP://WWW.MARCHEGIANIONLINE.NET/APPRO/APPRO_17.HTM](http://www.marchegianionline.net/appro/appro_17.htm)).

Tali sottoinsiemi costituiscono la ripartizione classica.

Il sistema organizzativo è dato dalla combinazione più efficiente delle forze materiali, immateriali e personali che operano nell'impresa, dalla individuazione e istituzione degli organi aziendali, dalla attribuzione ad essi delle funzioni aziendali, dalla definizione dei canali di comunicazione esistenti tra i vari organi aziendali.

Il sistema decisionale non è altro che quel sotto-insieme dell'insieme "azienda" che si occupa della gestione ovvero di quel complesso di operazioni, tra

⁸A. Amanduzzi, *Il sistema aziendale ed i suoi sottosistemi*, RIREA, n. 1/1972.

loro coordinate, che sono poste in essere dall'impresa per poter raggiungere il proprio fine. A titolo di esempio rientrano tra queste operazioni l'acquisizione di finanziamento, l'acquisto di materie prime ed impianti, l'assunzione di personale dipendente, la vendita di prodotti.

Il sistema informativo è quello che a noi interessa più da vicino. Esso può essere definito come l'insieme dei dati che circolano nell'impresa, delle informazioni ottenibili da tali dati, dei mezzi con i quali tali informazioni sono ottenibili, dei documenti che circolano nell'impresa.

È necessario ancora aggiungere che l'azienda è un sistema aperto, cioè non vive isolata, e perciò si inserisce in un ben definito universo, in un ambiente concreto che la circonda e con il quale intreccia complesse relazioni: da esso riceve una serie di inputs (fattori produttivi, norme di legge, rapporti sociali, valori culturali, morali, ecc.) e ad esso restituisce una vasta gamma di *outputs* (prodotti, servizi, reddito, ecc.).

In funzione delle opportunità fornite dall'ambiente esterno e tenendo conto dei vincoli dal medesimo posti, l'azienda definisce i propri obiettivi. Dall'interazione tra risorse umane e tecnologie deriva il *comportamento aziendale*, rivolto al raggiungimento degli obiettivi, che produce dei *risultati*.

Il comportamento aziendale è funzione:

- delle *variabili ambientali*, esterne al sistema organizzativo e relative ad aspetti socio-economici, giuridici e culturali dell'ambiente in cui esso opera;
- delle *variabili di contesto*, interne al sistema organizzativo; queste comprendono:
 - le *variabili umane*, relative alle caratteristiche delle persone che operano nel sistema organizzativo (qualificazione, atteggiamenti, motivazione);
 - le *variabili sociali*, ossia l'insieme delle relazioni interpersonali che si creano all'interno del sistema organizzativo;

- le *variabili tecniche*, relative alle tecnologie impiegate;
- le *variabili organizzative*, ossia le modalità attraverso le quali si realizzano le connessioni tra gli elementi del sistema organizzativo, definendone specifici attributi (i ruoli organizzativi) indipendentemente dalle persone che li impersonano. Sono normalmente considerate variabili organizzative:
 - * la struttura organizzativa;
 - * i sistemi (o meccanismi) operativi;
 - * lo stile di *leadership* o, più in generale, la cultura organizzativa.

2.4 La struttura aziendale e l'organizzazione

Il concetto di struttura aziendale racchiude in sé l'insieme delle relazioni tra i gruppi che lavorano in azienda, ed il coordinamento tra loro esistente.

Henry Mintzberg,⁹ uno dei più illustri studiosi di management al mondo, ha dimostrato come non esista una struttura aziendale corretta, ma come invece sia corretto per un'azienda assumere diverse configurazioni aziendali a seconda del contesto in cui essa opera e a seconda dei fattori che influiscono sulla vita aziendale.

Altro elemento fondamentale di una azienda è la sua organizzazione. In economia aziendale il termine organizzazione può assumere diversi significati, ma principalmente essa è il processo attraverso il quale l'insieme di persone che, ovviamente tramite il proprio lavoro, partecipa direttamente allo svolgimento dell'attività dell'azienda, viene strutturato secondo i principi di divisione del lavoro e coordinamento, sicché tale insieme acquisisce una struttura e diventa un vero e proprio sistema. Tale sistema viene considerato socio-tecnico, ossia costituito da

⁹Henry Mintzberg, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, 1996.

- persone (le *risorse umane* che costituiscono l'*organismo personale* dell'azienda);
- tecnologie (mezzi strumentali e *know how*).

La teoria elaborata da Henry Mintzberg in relazione all'organizzazione aziendale si fonda sull'idea che *non esiste una struttura organizzativa che, in modo assoluto, si possa considerare migliore delle altre*.

Conseguenza di ciò è che, non solo la struttura organizzativa ideale per un'impresa non necessariamente lo è per un'altra che presenta caratteristiche diverse, ma anche che la struttura organizzativa scelta dall'impresa deve cambiare con il cambiare dell'età, delle dimensioni, e altre caratteristiche dell'azienda.

L'ipotesi di Mintzberg¹⁰ è che tutte le dimensioni organizzative esistenti all'interno di un'azienda siano riconducibili a cinque forme o "configurazioni", semplificazioni esterne delle forze che dall'interno spingono le organizzazioni in direzioni diverse: la spinta del vertice verso l'accentramento, quella della tecno-struttura verso il coordinamento, quella del nucleo operativo verso la professionalizzazione, quella del *manager* verso una maggiore autonomia, quella dello staff di supporto verso la collaborazione e l'innovazione.

Lo studioso, inoltre, ha formulato un interessantissimo modello che indica i vincoli e le logiche da rispettare nel progettare le strutture interne delle organizzazioni. Nelle sue definizioni, Mintzberg fa riferimento in modo particolare alla teoria delle *contingenze*, la quale stabilisce che la struttura sociale di un'organizzazione varia in relazione al tipo di ambiente in cui si trova ad operare. Dall'insieme delle ricerche "contingentiste" risulta, inoltre, che le imprese che si danno un assetto più conforme alle condizioni tecnologiche ed ambientali in cui si trovano ad operare, sono anche quelle più efficienti, mentre, le imprese con strutture non corrispondenti a quelle condizioni, sono quelle di minore efficienza.

In conclusione, per essere ottimale, la progettazione di un'organizzazione deve essere fatta in corrispondenza di alcune "contingenze" ritenute strategiche.

¹⁰Henry Mintzberg, La progettazione dell'organizzazione aziendale, Il Mulino, 1996.

È proprio da questi assunti che Mintzberg ha sviluppato le sue principali teorie, non volendo affatto stabilire quale teoria sia più corretta, ma in quali condizioni le diverse teorie siano più efficaci.

Si tratta di una teoria descrittiva e non prescrittiva, rivolta quindi a rendere più trasparente il contesto in cui si sviluppa l'azione del *management* attraverso una riflessione di natura induttiva che si avvale delle ricerche empiriche disponibili.

L'organizzazione aziendale tiene conto di tutte le variazioni che si sono avute durante l'avvicinarsi dei fatti storici.

La storia e l'evoluzione del pensiero organizzativo trovano la loro nascita con le prime problematiche di gestione degli eserciti fino alla gestione della chiesa. La Rivoluzione Industriale ha poi contribuito fortemente allo sviluppo dell'organizzazione aziendale per via della sempre più stretta convivenza venutasi a creare fra uomini e macchine in ristretti ambienti.

La scelta della struttura organizzativa dipende da molti fattori, alcuni esterni (come il contesto nel quale opera l'impresa), altri interni, legati all'età dell'impresa, alle sue dimensioni, la distribuzione del potere.

È necessario dire che esistono degli elementi che influiscono sulla struttura aziendale e che ne determinano la forma e le caratteristiche:

- l'età dell'azienda - quanto più vecchia è l'azienda, tanto più forte è la burocrazia;
- l'età dell'industria - la struttura di un'azienda dipende ampiamente dal settore in cui essa opera;
- le dimensioni - quanto più grande è l'azienda, tanto più complessa sarà la sua struttura; quanto più grande è l'azienda, tanto più necessaria sarà l'esistenza di una burocrazia;
- l'ambiente - quanto più dinamico e complesso è l'ambiente, tanto più la struttura dovrà essere flessibile, quanto più dinamico e complesso è l'ambiente, tanto più la struttura dovrà essere flessibile, quanto più ostile e difficile è l'ambiente, tanto maggiori saranno l'accentramento

dei poteri e la burocrazia, per consentire all'azienda migliore controllo e coordinamento;

- il potere - la struttura aziendale sarà estremamente centralizzata se il potere è concentrato al livello direttivo.

Ogni azienda ha, quindi, la sua organizzazione, l'azienda è un'organizzazione. La struttura organizzativa prescelta viene rappresentata attraverso un grafico che prende il nome di organigramma e traccia ruoli, responsabilità e relazioni gerarchiche, funzionali o consultive.

Spesso si è portati a confondere l'organizzazione con l'organigramma. Ma quest'ultimo non è altro che la formalizzazione di strutture, unità e reparti e descrive sinteticamente funzioni, compiti e rapporti gerarchici esistenti nell'ambito di una determinata struttura organizzativa.

In una organizzazione è proprio l'organigramma che permette di identificare i ruoli, in modo che essi siano riconoscibili sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione stessa. L'organigramma consente, infatti, di identificare le responsabilità relative alle diverse aree di attività dell'organizzazione e di evidenziare le linee di dipendenza gerarchica e funzionale esistenti. Un organigramma, quindi, mette in evidenza l'accentramento o il decentramento decisionale: quanto più il potere è accentrato tanto più l'organigramma sarà "ad albero" e di tipo lineare, dall'alto verso il basso.

La scelta della rappresentazione grafica dipende dalle modalità di funzionamento dell'organizzazione. Le rappresentazioni più comuni delle strutture organizzative sono le seguenti:

- funzionale;
- divisionale;
- a matrice.

La struttura organizzativa funzionale è caratterizzata da pochi livelli gerarchici e permette un facile controllo della strategia aziendale e una facile misurazione dei risultati. Può, però, portare a difficoltà di coordinamento interfunzionale, con conseguente conflittualità fra le funzioni. La struttura divisionale, invece, si contraddistingue per un'organizzazione su più livelli dove è presente una maggiore flessibilità delle risorse e un più efficace coordinamento interfunzionale. Ma in una struttura divisionale si può facilmente correre il rischio di duplicare, per ciascuna divisione, le funzioni e i ruoli.

Infine, la struttura a matrice è un mix tra organizzazione funzionale e organizzazione divisionale. Si caratterizza, infatti, per la coesistenza di due linee di dipendenza: gerarchica, o verticale e funzionale, o orizzontale. Il "nodo" della matrice è definito "gestore", mentre l'area intorno al nodo è il "Gruppo di Progetto". Questa particolare struttura organizzativa è caratterizzata da un'ampia flessibilità delle risorse, nessuna duplicazione di ruoli e funzioni, ma anche da un'alta possibilità di conflitto tra i manager e i responsabili aziendali.

Una stessa forma organizzativa non può perdurare per tutto il ciclo di vita dell'impresa. Se così fosse, ci troveremmo davanti un'impresa poco attenta ai cambiamenti del mercato e a tutte le sollecitazioni del suo ambiente di riferimento. Compito dei responsabili preposti all'organizzazione aziendale è quello di anticipare i cambiamenti del mercato per rendere le strutture organizzative più adeguate a rispondere tempestivamente alle nuove esigenze, strutturando al meglio le strategie e sfruttando le sinergie operative.

La *struttura organizzativa* dell'azienda è caratterizzata:

- dalla divisione del lavoro;
- dal *grouping*;
- dai meccanismi di coordinamento;
- dal decentramento.

La *divisione del lavoro* si concretizza nella scomposizione dei processi aziendali in attività elementari e nel raggruppamento di queste ultime in compiti secondo un qualche criterio logico o tecnico, nell'assegnazione dei *compiti* alle *posizioni organizzative*, ossia ai ruoli definiti all'interno dell'azienda, (i compiti assegnati ad una posizione costituiscono le sue *mansioni*), nell'assegnazione di una o più persone a ciascuna posizione, creando così gli organi aziendali.

Il *grouping* consiste nel raggruppamento degli organi, secondo un determinato criterio, in *unità organizzative* alle quali è generalmente preposto un *organo di comando* (il *responsabile* dell'unità organizzativa). Allo stesso modo le unità organizzative possono essere raggruppate in unità di livello superiore; la stessa azienda può essere pensata come il raggruppamento di più alto livello, al quale è preposto l'*alta direzione* (o *direzione generale*). Nella pratica, le unità organizzative nelle quali si articola un'azienda sono variamente denominate: "direzioni", "divisioni", "dipartimenti", "settori", "sezioni", "uffici", "reparti", "officine", ecc.

Ai vari livelli di raggruppamento corrispondono livelli di autorità, esercitata dall'organo di comando (*superiore*) nei confronti degli organi del livello immediatamente inferiore (*subordinati*) che, a loro volta, possono essere organi operativi o organi di comando di unità organizzative. L'insieme di queste relazioni di autorità costituisce la gerarchia aziendale. Un *livello gerarchico* è costituito dagli organi di pari grado, collocati lungo la linea gerarchica, che non dipendono gerarchicamente gli uni dagli altri.

Il numero di subordinati che dipendono da un superiore è detto *ambito di controllo* (*span of control*). In generale l'ambito di controllo tende ad essere tanto più ampio quanto più i superiori e i loro subordinati sono capaci e competenti e le attività da controllare sono ripetitive e semplici. Viceversa, l'ambito di controllo tende a restringersi in presenza di attività difficili, nuove e complesse.

Le strutture organizzative si distinguono in *piatte* o *alte*, secondo che abbiano un ridotto o più elevato numero di livelli gerarchici. A parità di numero di addetti, una struttura piatta avrà unità organizzative di maggiori dimensioni rispetto ad una alta. Nelle strutture piatte, inoltre, l'ambito controllo è ten-

denzialmente più ampio che nelle strutture alte.

Le strutture piatte comportano minori costi, avendo meno posizioni manageriali da retribuire; inoltre la minore distanza tra vertice aziendale e organi operativi velocizza e rende più tempestivi i processi decisionali e di comunicazione, evitando anche distorsioni interpretative. Di contro, le strutture alte consentono un più efficace controllo dei superiori sui subordinati, in correlazione ad un più ristretto ambito di controllo.

L'introduzione delle tecnologie informatiche tende a favorire l'adozione di strutture più piatte, perché rende più facile e meno costoso il controllo a distanza ma anche l'autocontrollo da parte dell'operatore, al quale possono essere lasciati margini più elevati di autonomia decisionale.

Il *coordinamento* ha, in un certo senso, un ruolo complementare alla divisione del lavoro, avendo lo scopo di:

- armonizzare le decisioni e le attività degli organi e delle unità organizzative, tra loro e con gli obiettivi dell'azienda;
- assicurare la fluidità delle attività, senza interferenze o disallineamenti temporali;
- eliminare la variabilità dei comportamenti, ove non sia desiderabile.

Il coordinamento è tanto più necessario quanto più i compiti sono complessi - ossia poco strutturati e comportanti eccezioni e scambi di informazioni - ed interrelati e quanto più l'organizzazione è complessa e diversificata.

Meccanismi di coordinamento adatti in caso di compiti meno complessi sono:

- un'adeguata progettazione degli spazi di lavoro (layout);
- l'adattamento reciproco;
- la standardizzazione delle attività, tramite la formalizzazione;
- la fissazione di obiettivi comuni;

- la supervisione diretta.

In presenza di maggiore complessità dei compiti, possono essere utili i seguenti meccanismi di coordinamento:

- il supporto alla supervisione diretta;
- la creazione di unità organizzative autosufficienti;
- il rafforzamento delle relazioni orizzontali;
- la standardizzazione delle conoscenze e capacità.

Un'altra caratteristica della struttura organizzativa è rappresentata dal *decentramento*, che trova la sua massima espressione nell'istituto della delega. La *delega* è il trasferimento di poteri decisionali e delle corrispondenti responsabilità dall'organo che ne è inizialmente investito (*delegante*) ad un altro organo (*delegato*).

Una struttura organizzativa è caratterizzata da un maggiore *decentramento* quanto più la delega:

- è continuativa e sistematica (non saltuaria od occasionale);
- riguarda decisioni su questioni rilevanti,
- raggiunge i livelli più bassi della gerarchia.

Il decentramento presenta vari vantaggi:

- evita che gli organi al vertice della gerarchia aziendale debbano dedicare il loro tempo a decisioni frequenti e di minore portata;

- favorisce la tempestività delle decisioni, in risposta agli stimoli provenienti dall'ambiente esterno;
- consente una maggiore considerazione agli aspetti operativi e attuativi delle decisioni;
- agisce da fattore di motivazione del personale.

Il decentramento può essere:

- *verticale*, quando i poteri sono trasferiti ad un organo di *line* subordinato nella gerarchia; riguarda normalmente decisioni per l'implementazione degli obiettivi aziendali;
- *orizzontale*, quando i poteri sono trasferiti ad un organo di *staff*; riguarda normalmente decisioni sui metodi di lavoro, che rientrano nelle competenze specialistiche dell'organo di staff.

Il decentramento può inoltre essere:

- *selettivo*, quando sono attribuiti ad un organo poteri decisionali su questioni attinenti la funzione alla quale appartiene;
- *parallelo*, quando sono attribuiti all'organo che presidia un output i poteri decisionali (in genere ampi) per gestirlo.

2.5 Il management aziendale

Tutto ciò che riguarda il processo di definizione degli obiettivi di un'azienda (sia essa pubblica o privata) e di guida della gestione aziendale verso il perseguimento di tali obiettivi, attraverso l'assunzione di decisioni sull'impiego delle risorse disponibili e, in particolare, delle risorse umane e

l'insieme dei *manager* di un'azienda, ossia delle persone che hanno la responsabilità del suddetto processo può essere incluso in un unico termine: direzione.

Oppure con il termine originale management, dall'inglese tradotto che significa gestire e coordinare.

Il principale ruolo del manager è praticamente il coordinamento, egli è alla guida di un gruppo di persone, rappresentato dalle risorse umane a disposizione dell'azienda o della parte di azienda sotto la sua responsabilità. Il manager assume anche e soprattutto tutte le decisioni di pianificazione e di gestione per garantire l'ottenimento di risultati in linea con gli scopi aziendali ed in grado di soddisfare gli *stakeholder*, ossia i soggetti portatori di interessi nei confronti dell'azienda.

Secondo Henri Fayol, uno dei fondatori delle scienze manageriali, il management consiste in cinque funzioni:

- *pianificazione*, volta a preparare l'organizzazione al futuro, cercando di anticiparlo e predisponendo il conseguente piano d'azione;
- *organizzazione*, volta a predisporre le risorse, comprese quelle umane, dell'organizzazione;
- *guida*, volta a assicurare il funzionamento delle azioni e dei processi dell'organizzazione;
- *coordinamento*, volto ad assicurare l'allineamento e l'armonizzazione degli apporti delle varie componenti dell'organizzazione;
- *controllo*, volto ad assicurare che le attività e i processi dell'organizzazione si svolgano in accordo con le regole e gli obiettivi stabiliti.

Ovviamente emerge una esigenza di un management da parte di tutte le aziende: nelle imprese di minori dimensioni la relativa funzione è di solito svolta dallo stesso proprietario-imprenditore; quando le dimensioni aziendali crescono le funzioni manageriali tendono ad essere delegate a dei lavoratori, i

dirigenti cioè persone altamente qualificate per uno specifico compito; questa separazione tra proprietà e management è ancora più accentuata nelle imprese di grandi dimensioni strutturate sotto forma di società per azioni dove i proprietari-azionisti eleggono un consiglio di amministrazione il quale, a sua volta, nomina i manager. Nelle aziende private *no profit* e nelle aziende pubbliche le funzioni di management sono direttamente svolte da membri degli organi di governo o da questi affidate a dirigenti. Da quanto detto emerge come sia limitativa l'accezione, diffusa nel linguaggio comune, che tende ad identificare il manager con il dirigente d'impresa.

Solitamente si suole distinguere il management in base a distinti livelli di responsabilità e autorità in top e *middle management*:

- il *top* (o *senior*) *management* comprende quel numero ristretto di persone (presidente, amministratore delegato, direttore generale, segretario generale ecc.) che estende la sua responsabilità e autorità all'intera azienda e risponde direttamente agli organi di governo, dei quali in certi casi è anche componente;
- il *middle management* ha invece responsabilità e autorità su parti dell'azienda (unità organizzative), risponde al *top management* e occupa posizioni intermedie tra questo e il livello operativo. Comprende, quindi, i responsabili delle cosiddette direzioni intermedie, siano esse di tipo funzionale o divisionale, ai quali è frequentemente attribuito il titolo di *direttore* con la specificazione della funzione (ad esempio, direttore del personale o direttore finanziario) o dell'unità organizzativa (ad esempio, direttore di sezione) sotto la sua responsabilità.

In generale si può dire che, salendo verso i livelli superiori, nel lavoro del manager tende a diminuire il tempo dedicato alla funzione di controllo mentre tende ad aumentare quello dedicato alle funzioni di pianificazione ed organizzazione.

La letteratura e le *best practice* in materia di governance sottolineano l'opportunità che il management (e, in particolare, il top management) risponda

ad un organo collegiale di governo (denominato genericamente *board* e il cui prototipo è rappresentato dal consiglio di amministrazione delle società per azioni) che dovrebbe occuparsi delle scelte strategiche e della nomina e controllo del management (la *governance* dell'organizzazione in senso stretto). Se esponenti del management sono anche membri di questo collegio - come avviene di norma nelle società per azioni - sarebbe inoltre opportuno che al loro fianco sedessero anche membri che non sono parte della strategia d'impresa, ma svolgono una funzione di comunicazione della strategia, rafforzano l'identità dell'organizzazione, l'identificazione dei singoli membri con questa, agevolano l'allineamento degli obiettivi individuali ed entrano a far parte del sistema di incentivi individuale dei membri migliorandone i rendimenti. Condizioni dell'assolvimento di queste funzioni sono:

- l'attenzione costante alla comunicazione interna di visione, *missione* e valori;
- l'allineamento degli obiettivi di medio termine con visione, *missione* e valori;
- la promozione dell'armonizzazione dei sistemi di obiettivi e valori individuali dei membri con quelli dell'organizzazione.

2.6 La strategia aziendale

Con il termine strategia, generalmente, si intende l'interazione esistente o desiderata tra l'azienda e l'ambiente dove essa opera. In altre parole la strategia è l'insieme di mezzi, risorse, politiche, obiettivi con cui impresa cerca di realizzare la propria missione.

Si può affermare comunque che in qualsiasi azienda, a prescindere dalle dimensioni e dalle capacità della direzione o del management nel prendere decisioni, è presente una strategia a livello di impresa; una visione strategica deve esserci anche se la direzione dell'azienda ne dovesse negare l'esistenza e

l'importanza in quanto l'improvvisazione non assicura la sopravvivenza dell'impresa, anzi, ne mina l'esistenza.

Pertanto, accanto alla definizione della missione e dei valori guida aziendali, diventa centrale e necessario il processo di pianificazione strategica al fine di generare condivisione con tutte le persone che lavorano in azienda ed orientare il comportamento delle persone verso il raggiungimento della meta prefissata. I presupposti per l'elaborazione di una strategia efficiente sono l'analisi dell'ambiente esterno ed interno all'azienda (risorse tangibili, intangibili, competenze e routine organizzative) per individuare le minacce e le opportunità, nonché i punti di forza e debolezza dell'impresa.

Perché una strategia sia efficace deve possedere dei requisiti minimi, ovvero deve essere esplicita e consapevole, orientata al futuro, rivoluzionaria, democratica ed orientata al valore. L'impresa che possiede una strategia, un modello di interazione esistente o desiderato tra la propria azienda e l'ambiente in cui opera riesce a raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile di successo e duraturo.

La conduzione aziendale deve avvenire tramite il metodo in maniera pratica e concreta. La pianificazione strategica è pertanto il processo attraverso il quale viene formalizzata la strategia e con cui l'azienda cerca di costruire un futuro e di predisporre i mezzi più validi per far sì che esso si realizzi. La pianificazione strategica è il risultato dell'esame di possibili comportamenti alternativi d'impresa, nell'ottica di un continuo sforzo di assumere una posizione attiva nei confronti dell'ambiente esterno e della propria situazione interna, d'innovare, d'anticipare e di provocare i cambiamenti.

L'impresa non attua una pianificazione strategica quando si limita a guardare al futuro per valutarne gli accadimenti e per cercare di adattarvisi passivamente: la pianificazione strategica consiste invece nel prevedere il futuro per decidere le proprie azioni onde provocare attivamente dei cambiamenti.

In tal modo chi la deve elaborare deve compiere una delle più difficili ed importanti funzioni: quella di pensare agli anni a venire. Chi la programma deve acquisire una "forma mentis" volta al futuro e deve avere delle idee innovative: è dalle idee che dipende, infatti, la validità della programmazione. In altre parole la pianificazione è il processo con in quale, dato un sistema

sociale, si stabilisce uno stato futuro dello stesso ritenuto desiderabile (obiettivo), si individuano le azioni per conseguirlo (piano d'azione) e le risorse per mettere in atto queste azioni. Il prodotto della pianificazione prende il nome di piano.

La pianificazione aziendale può essere quindi definita come il sistema operativo attraverso il quale l'azienda definisce i suoi obiettivi e le azioni per conseguirli. Gli obiettivi, a loro volta, possono essere definiti come risultati futuri, misurabili, che si prevede di conseguire entro un determinato tempo (orizzonte temporale).

Le fasi della pianificazione che devono essere seguite sono:

1. determinare gli obiettivi da realizzare nel medio-lungo periodo
2. scegliere le politiche più idonee a conseguire gli obiettivi prestabiliti
3. analizzare la struttura organizzativa
4. elaborare piani e programmi
5. controllare i risultati ottenuti confrontando gli andamenti effettivi con quelli ipotizzati.

L'implementazione all'interno dell'azienda deve avvenire coinvolgendo tutte le funzioni e le risorse in modo tale che diventi "patrimonio" di tutti. Dopo che con la pianificazione strategica sono state individuate le opportunità di sviluppo che accrescono il valore dell'impresa e ne sono stati fissati gli obiettivi generali deve seguire il controllo strategico che va inteso come la capacità di analisi, simulazione ed interpretazione dei dati interni ed esterni, al fine di supportare l'implementazione della strategia.

Capitolo 3

LE AZIENDE E IL WEB 2.0

In poche decine di anni si è passati da una società in cui i principali mezzi di comunicazione erano quelli di massa, unidirezionali, a una società in cui lo scambio di informazioni avviene tra utenti, *many to many*, grazie alle logiche del Web partecipativo; da un'era in cui il brand era il protagonista, a un'era in cui il singolo soggetto è il protagonista e il cliente assume una posizione di potere rispetto alla marca, grazie alle possibilità di ri-codificare il senso dei messaggi a lui direzionati e di produrre messaggi egli stesso.

Questo nuovo contesto inevitabilmente mette in discussione il modo di comunicare anche delle aziende e del brand che oggi devono assumere come focus principale la gestione di conversazioni e comunità per la creazione di esperienze positive online che mirano a coinvolgere non solo i consumatori, ma anche tutti coloro che collaborano a vario titolo all'interno dell'azienda. La comunicazione non è distante dall'organizzazione, si tratta di due concetti apparentemente lontani e diversi tra loro, ma mai come oggi uniti e perfettamente armonici.

È facile a questo punto, capire come la conoscenza delle dinamiche comunicative sia fondamentale e come, ancora più importante, sia saperle usare correttamente nell'ambito del microambiente lavorativo stesso.

Ecco perché, in questo capitolo, partendo dall'importanza della comunicazione interna delle aziende, focalizzo successivamente l'attenzione sulle possibilità tecnologiche offerte oggi anche alle aziende per migliorare, in particolare, la qualità della stessa e, in generale, il loro sviluppo complessivo.

L'ambiente di lavoro – sia nella cultura che nella tecnologia – è davanti a una radicale trasformazione. La spinta è rappresentata dalla tecnologia Web 2.0 che offre livelli di collaborazione e di flessibilità enormemente superiori rispetto al passato. L'introduzione di approcci tipici del web 2.0 dentro l'azienda sta diventando un fenomeno sempre più significativo con impatti sul business, sui clienti, sulla tecnologia.

3.1 I primi passi dell'organizzazione: la comunicazione interna

Ho già avuto modo di spiegare che un'organizzazione è un aggregato di persone e di risorse materiali e immateriali deliberatamente connesse e coordinate con confini relativamente identificabili e per raggiungere un obiettivo comune o un insieme di obiettivi anche confliggenti che trovano punti di convergenza.

Ai fini dello studio della sua organizzazione, l'azienda può essere considerata un *sistema socio-tecnico*, ossia costituito da

- persone (le *risorse umane* che costituiscono l'organismo personale dell'azienda);
- tecnologie (mezzi strumentali e *know how*).

Una ulteriore considerazione avvalora ulteriormente quanto affermato ed introduce un altro concetto chiave, strettamente correlato a quello di struttura sociale organizzativa: ogni impresa differisce dalle altre, e questa differenza ha origine dal proprio interno, caratterizzato da una precisa identità, un proprio sistema di valori, di norme, di orientamenti all'azione e di regole di comportamento che la distinguono da qualunque altra.

Tutto questo fa parte della *cultura organizzativa* dell'impresa che va sfruttata come strumento per rafforzare il livello di integrazione interno, elemento

imprescindibile per conferire credibilità e competitività all'azienda nei suoi contatti con l'esterno, a dispetto della tendenza dilagante a considerare le imprese come delle aziende produttrici di beni o servizi, dando alla loro gestione una mera finalità economica.

La comunicazione sta assumendo oggi un ruolo centrale per realizzare il rinnovamento dell'impresa, visto che un'azienda deve essere in grado di trasmettere in modo continuativo ed efficace i propri messaggi. Si deve considerare l'impresa come una struttura reticolare, costituita da numerosi centri di produzione ed elaborazione delle informazioni. I nodi del reticolo sono interconnessi, collegati con canali di comunicazione bidirezionale. La comunicazione interna è il flusso che intercorre da e verso gli stakeholders (portatori di interessi) sotto forma di know how, competenze, procedure, cultura e valori. Ogni unità dell'azienda può attivare la produzione ed elaborazione della conoscenza, contribuendo all'innovazione e alla codificazione del patrimonio di informazioni di cui l'azienda dispone, ma solo l'impresa può attivare il sistema di distribuzione della conoscenza. Ciò consente ai contenuti informativi (prodotti all'interno dell'azienda o acquisiti dall'esterno) di essere trasmessi ad altre parti del sistema, dove diverranno input. L'incremento della quantità e della qualità delle relazioni all'interno dell'azienda determina una migliore efficienza ed efficacia delle decisioni, un accorciamento dei tempi per prenderle e una migliore qualità dell'output – tutti fattori critici per il successo di una azienda.

L'impresa deve imparare a cogliere il bisogno di informazioni e di comunicazione dei propri dipendenti e predisporre un sistema che vi sappia far fronte in modo mirato e sistematico. Una buona comunicazione produce un miglioramento del flusso informativo, dei rapporti all'interno dell'azienda e, alla fine, del prodotto. Una buona comunicazione interna aziendale coinvolge completamente l'impresa all'interno del mercato incrementando la partecipazione dei lavoratori e ciò migliora l'immagine dell'azienda stessa; permette un costante controllo dell'operatività a tutti i livelli e di interpretazione corretta dei cambiamenti; crea legami stabili basati su fiducia e dialogo. Vale la pena soffermarsi a riflettere su cosa pensano in merito alcuni autorevoli es-

perti del settore. Secondo McGregor¹ *“I lavoratori possono raggiungere uno sviluppo psicologico personale se la struttura organizzativa fornisce gli strumenti per un’integrazione tra l’individuo e gli obiettivi dell’organizzazione”*. Secondo questa teoria i programmi di arricchimento del lavoro, la decentralizzazione del potere e una leadership attenta e partecipativa, forniscono un contesto nel quale il lavoratore non solo può autorealizzarsi, ma può sentirsi parte dell’azienda stessa (sarà più motivato a lavorare con impegno e creatività).

In base alla teoria di Schein² *“Lo studio di una cultura organizzativa può essere condotto a tre livelli: 1. Artefatti (tutti gli aspetti immediatamente osservabili); 2. Valori espliciti (i discorsi manifesti fatti circolare dalla leadership per rinsaldare identità, senso di appartenenza, solidarietà tra i componenti dell’organizzazione); 3. Assunti di base (convinzioni profonde, linee guida, background). Gli assunti validi sono trasmessi a tutti i componenti dell’azienda per trasmettere la maniera corretta di percepire, pensare, reagire, e, soprattutto, un gruppo che sia in grado di funzionare come tale”*.

Saldamente basato su casi concreti ed esperienze reali Mintzberg,³ uno dei più illustri studiosi di management al mondo, offre una nuova e coraggiosa visione teorica e pratica finalizzata a un efficace lavoro manageriale. Egli ha posto sotto osservazione manager appartenenti a organizzazioni, settori e paesi diversi fra loro e la realtà della gestione manageriale che è fatta di ritmi incessanti, frequenti interruzioni e diversificazione di attività. A partire da questa constatazione, Mintzberg delinea un nuovo modello di management, non un elenco di compiti, ma un processo dinamico impostato su tre livelli: l’informazione - che serve a pianificare e a comunicare; le persone - con le quali attivare processi di leadership e networking; l’azione diretta - per realizzare progetti e stringere accordi.

Mintzberg descrive i vari ruoli assunti dai manager per essere efficaci su questi tre livelli d’intervento, sottolineando l’importanza di lavorare su tutti e tre contemporaneamente, alla ricerca dell’equilibrio più adatto a seconda delle

¹Adattato da D. McGregor, *The human side of enterprise*, Mc Graw-Hill, New York, 1960, cap. 4.

²Edgar H. Schein, *Culture d’impresa*, Cortina Raffaello, 2000.

³Henry Mintzberg, *Il lavoro manageriale*, Franco Angeli, 2010.

specifiche situazioni.

Infine, secondo E. Invernizzi⁴ *“La comunicazione organizzativa si è affermata perché le imprese hanno bisogno, per funzionare efficacemente, di un supporto comunicazionale ampio ed integrato e perché i processi di produzione di beni e servizi sono sempre più basati su attività comunicazionali di tipo interattivo e cooperativo”*.

3.1.1 Il significato della comunicazione interna all’azienda

Ci sono molte definizioni legate alla comunicazione aziendale ma tutte fanno riferimento al principale aspetto della condivisione di informazioni e conoscenze.

La comunicazione aziendale può essere suddivisa in comunicazione interna e comunicazione esterna. La comunicazione interna è la comunicazione che ha luogo tra i dipendenti della società e tra le varie divisioni della stessa o il tipo di comunicazione utilizzato per pubblicare annunci, ad esempio per quanto riguarda la crescita del business e della sua visione. Essa comprende la corrispondenza da un ufficio all’altro attraverso la rete Intranet, il sito ufficiale, ecc.

La comunicazione aziendale esterna comprende, invece, le informazioni che l’azienda invia agli azionisti e alle altre agenzie della società circa la sua attività, le sue prestazioni, la sua crescita, ecc. Il suo obiettivo principale è quello di migliorare la reputazione della società nei confronti degli azionisti, o comunque dei soggetti esterni alla stessa.

La comunicazione aziendale esterna comprende, ancora, le relazioni annuali, i cartelloni, gli opuscoli, ecc.

Nel mondo aziendale di oggi, la comunicazione esterna aziendale è molto importante, perché solo attraverso tale comunicazione, una società può fare sentire la sua presenza e mantenere il posto conquistato durante la sua evoluzione e crescita, ma la comunicazione interna è la chiave per qualsiasi azienda in-

⁴E. Invernizzi, *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano, 2000.

tenzionata a crescere.

La comunicazione interna è uno strumento che nessuna azienda oggi può ignorare. In prima istanza è uno strumento fondamentale per diffondere la conoscenza e spiegare gli obiettivi di un'impresa, soprattutto nelle fasi di cambiamento.

Sviluppare un'efficace comunicazione aziendale non è facile. Occorre trasmettere a tutti i collaboratori gli obiettivi generali e i progetti strategici dell'impresa. Questo diventa una leva strategica per promuovere e sviluppare dall'interno quello spirito di coesione, coinvolgimento e motivazione, che consente a tutti di identificarsi nella propria azienda e di veicolare poi all'esterno con più efficacia la comunicazione dell'azienda.

Lo scopo prioritario della comunicazione è, infatti, l'affermazione dell'identità e della vision aziendale, nel suo riconoscimento immediato prima da parte dei propri dipendenti e successivamente dall'esterno, al fine di incrementare il senso di appartenenza nella condivisione della *mission*.

Coinvolgere le persone e farle sentire parte di qualcosa di cui conoscono le finalità, gli obiettivi e gli strumenti per raggiungerli è uno strumento di organizzazione più efficace di qualsiasi piattaforma sindacale.

Questo significa che la comunicazione interna non riguarda, dunque, solamente l'acquisizione degli strumenti per diffondere informazione, bensì e prima di tutto ascoltare, coinvolgere e motivare.⁵

La comunicazione va intesa come processo e, in quanto tale, in essa possono essere individuate diverse fasi: l'emissione e la codifica di un messaggio, la decodifica e la ricezione e, infine, il feed-back inteso come ascolto attivo dell'emittente che consente al processo di riavviarsi con miglioramenti e aggiustamenti da apportare di volta in volta.

In passato la comunicazione interna si limitava ad una serie di "ordini" che riguardavano strettamente le procedure di lavoro da parte della Direzione con scarsa attenzione al feed-back.

Negli anni Settanta sono cominciati studi e riflessioni su una gestione più attenta alle risorse umane. A partire dagli anni Ottanta, poi, la velocità di cambiamenti tecnologici ed economici ha portato a riconsiderare completa-

⁵Da <http://www.socialenterprise.it/index.php/2010/01/23/>.

mente il ruolo delle risorse umane come surplus vero e proprio nella competitività sempre più forte.

La comunicazione, in generale, è l'insieme delle informazioni che circolano all'interno di un'impresa che sia o meno organizzata in un piano specifico.

Le informazioni sono il frutto di relazioni e interazioni tra le persone, legate al vissuto personale e a quello collettivo dell'organizzazione nella quale lavorano. Più in generale la comunicazione interna si nutre della *cultura dell'organizzazione* comprendendo i valori, il linguaggio e le modalità di lettura degli eventi che accadono all'interno dell'organizzazione.

Per la scuola di Schein il termine *cultura*⁶ si riferisce alla trasformazione di valori in convinzioni condivise dai membri delle organizzazioni e definiscono la visione che un'azienda ha di se stessa e del suo ambiente. Con il termine l'autore indica *“un insieme di assunti di base – inventati, scoperti o sviluppati da un gruppo determinato quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento con il mondo esterno e di integrazione al suo interno – che si è rivelato così funzionale da essere considerato valido e, quindi, da essere indicato a quanti entrano nell'organizzazione come il modo corretto di percepire, pensare, e sentire in relazione a quei problemi”*.

Le sue finalità si possono sintetizzare in due concetti fondamentali:

1. far conoscere e spiegare gli obiettivi dell'impresa, soprattutto nelle fasi di cambiamento delle strutture organizzative (ad esempio in una grande azienda: fusioni, ristrutturazioni, acquisizioni)
2. promuovere e tutelare un buon clima organizzativo.

La “comunicazione interna” non riguarda solamente l'acquisizione degli strumenti per diffondere informazione, bensì e prima di tutto ascoltare, coinvolgere e motivare.

La comunicazione interna va in due direzioni:

⁶Edgar H. Schein, *Culture d'impresa*, Cortina Raffaello, 2000.

1. Top-down, che significa comunicare dall'alto (manager, dirigenti, quadri) verso il basso (impiegati, dipendenti, collaboratori) per diffondere e condividere le informazioni; gli strumenti utilizzati in questo caso sono tra i più rudimentali (i post-it in bacheca, le riunioni, gli avvisi cartacei) fino a all'uso della tecnologia (reti intranet);
2. Botton-up, che significa, invece, comunicare dal basso verso l'alto (feedback) e gli strumenti utilizzati in questo secondo caso sono i questionari e i colloqui individuali.

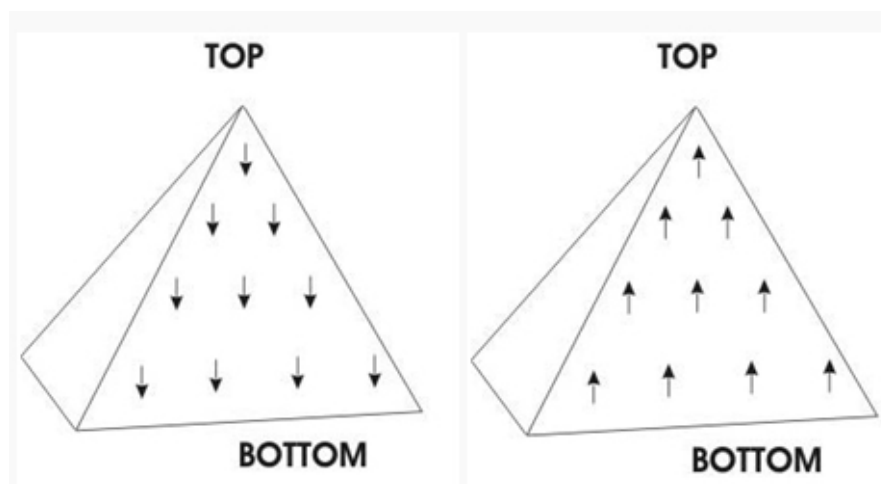


Figura 3.1: FONTE: [HTTP://WWW.PARTECIPATE.IT/](http://www.partecipate.it/).

Nelle piccole e medie imprese la comunicazione dall'alto verso il basso (e viceversa) è più diretta. In una piccola azienda, che conta ad esempio una ventina di dipendenti, si può comunicare con un dipendente seduti comodamente davanti ad un caffè senza ricorrere a riunioni o questionari.

È inutile negarlo: comunicare è uno dei momenti necessari per la vita e il successo di un'azienda e non possiamo dimenticare mai la regola fondamentale della comunicazione secondo la quale “non si può non comunicare”.⁷

⁷Paul Watzlawick, *Pragmatica della comunicazione umana*, Casa Editrice Astrolabio, 1977.

Grazie ad una buona comunicazione interna è possibile sviluppare all'interno della stessa un clima sereno a livello organizzativo.

La comunicazione in azienda è una risorsa che contribuisce a decidere il successo di un'impresa perché una comunicazione che funziona con facilità ed efficacia rappresenta un fattore competitivo non sostituibile da cui dipendono la rapidità di risposta al mercato, la qualità delle decisioni aziendali e la disponibilità a collaborare delle persone.

Pensare di ricorrere alla comunicazione interna solo nei momenti di cambiamento (ristrutturazione aziendale, riposizionamento, fusioni e acquisizioni) o nei momenti di crisi, è un errore.

Individuata l'importanza della comunicazione interna, è fondamentale capire quali siano i suoi obiettivi. La comunicazione interna per un'azienda è essenziale e utile per diversi motivi: tramite azioni che diffondano all'interno dello staff la *mission* e gli obiettivi aziendali, si può migliorare la produzione di beni e servizi verso l'esterno. Ma non solo.

Iniziative che rendano note (se non approvate) le scelte aziendali, che semplifichino le procedure operative, che eliminino tempi morti nei processi comunicativi e decisionali hanno come effetto la diminuzione di incomprensioni e contrasti - in un'ottica di miglioramento del clima aziendale e di sviluppo del senso di appartenenza/fiducia - ma soprattutto possono avere come conseguenza l'inattesa rivalutazione o scoperta di risorse interne presenti nell'azienda.

Oggi le aziende sono entità complesse, che necessitano di una forte integrazione e diffusione di linguaggi, valori, cultura.

Comunicare in modo efficace è una competenza indispensabile per chi opera in contesti organizzativi, importante per tutti i ruoli perché evita i costi aziendali e personali, in termini di clima e di collaborazione, connessi alla mancanza di chiarezza e di condivisione dei messaggi e alle difficoltà create da comunicazioni conflittuali, ripetitive o improduttive.

La comunicazione aziendale efficace passa necessariamente per tre fasi importantissime. L'omissione anche solo di una di esse compromette inevitabilmente l'efficacia del processo comunicativo. Le tre fasi sono:

- l'identità aziendale (corporate identity);
- la comunicazione (efficace) vera e propria;
- l'immagine aziendale.

L'identità aziendale costituisce la pre-condizione del processo di comunicazione. Se l'impresa non condivide al suo interno la propria identità, la comunicazione posta in essere non sarà mai efficace. Pertanto, l'identità è una responsabilità esclusiva dei vertici aziendali (management).

In particolare, l'identità aziendale è ciò che i responsabili dell'organizzazione intendono prima valorizzare e poi comunicare, tenendo conto dei vincoli:

- *fattuali* (struttura organizzativa, leggi e regolamenti, fattibilità tecnica);
- relativi al *posizionamento* dell'impresa (rispetto alla concorrenza);
- riguardanti il *brand* o *marchio*, a loro volta distinti in:
 - retrospettivi (storia dell'organizzazione);
 - attuali (p.es. il lancio di un nuovo prodotto);
 - prospettivi (nuove strategie).

Il processo comunicativo può essere visto sotto due prospettive:

- il contenuto della veicolazione, ovvero la comunicazione dell'identità;
- la parte finale del processo stesso, ovvero la costruzione dell'immagine.

Esistono tre modelli per veicolare l'identità:

- *funzionale*; esiste una funzione, un sottosistema interno incaricato e responsabile della comunicazione esterna;
- della *comunicazione pubblicitaria*; l'attività promozionale è affidata ad agenzie esterne, eventualmente nel rispetto delle direttive di massima impartite dal responsabile aziendale;
- *integrato*; in questo caso, il processo comunicativo non è competenza esclusiva di un sottosistema interno (o di una particolare funzione), ma è un'attività che integra tutti i sottosistemi o le funzioni dell'impresa, in modo da fornire un'identità coerente ed unitaria. Il modello integrato, quindi, è l'unico che tiene conto della complessità gestionale dell'azienda, permettendo di evidenziare opportunità e difficoltà di una comunicazione veramente efficace.

L'immagine aziendale costituisce la parte finale del processo comunicativo e rappresenta a tutti gli effetti la costruzione dell'immagine aziendale. Abbiamo due diverse tipologie di immagine dell'impresa:

- *immagine riscontrata*: è l'identità che i pubblici destinatari percepiscono ed è rilevata dalle classiche indagini quali-quantitative (p.es. sondaggi);
- *immagine attesa*: è costituita dall'identità e dai valori che l'azienda ha posto alla base della comunicazione e che gradirebbe vedere riconosciuti dai pubblici destinatari.

L'ideale per l'organizzazione imprenditoriale è quello di arrivare ad un'unica *immagine unitaria*, che sia la fusione delle immagini riscontrata ed attesa. L'immagine unitaria ha, infatti, due importanti funzioni:

- definisce un "sistema di attese" della clientela che l'impresa deve saper soddisfare;
- fornisce una "cornice di senso" all'interno della quale interpretare il testo; quando infatti lo stesso messaggio pubblicitario, emesso da aziende diverse (ma con oggetto sociale simile), è differentemente percepito dal medesimo pubblico, significa che bisogna guardare alla cornice di senso del messaggio, perché è quest'ultima ad indurre una diversa interpretazione.

3.1.2 La progettazione della comunicazione interna aziendale

Una volta la comunicazione interna era il “giornalino aziendale”, era l'house organ, era una rivista patinata, redatta con un linguaggio artificioso da un gruppo redazionale, che si faceva portavoce delle informazioni sia dall'alto che dal basso. Un prodotto che tutti inevitabilmente cestinavano.

Oggi che la tecnologia permette strumenti di comunicazione più rapidi, immediati, fruibili (blog, forum ecc.) è più facile la partecipazione di tutto il personale aziendale che può diventare scrittore e produttore di contenuti (intesi sia come testi che come foto e video).

La comunicazione sta assumendo sempre più un ruolo centrale per realizzare il rinnovamento dell'impresa, visto che un'azienda deve essere in grado di trasmettere in modo continuativo ed efficace i propri messaggi.

Si deve considerare l'impresa come una struttura reticolare, costituita da numerosi centri di produzione ed elaborazione delle informazioni. I nodi del reticolo sono interconnessi, collegati con canali di comunicazione bidirezionale.

La comunicazione interna è il flusso che intercorre da e verso gli stakeholders (portatori di interessi) sotto forma di know how, competenze, procedure, cultura e valori. Ogni unità dell'azienda può attivare la produzione ed elaborazione della conoscenza, contribuendo all'innovazione e alla codificazione del patrimonio di informazioni di cui l'azienda dispone, ma solo l'impresa può

attivare il sistema di distribuzione della conoscenza. Ciò consente ai contenuti informativi (prodotti all'interno dell'azienda o acquisiti dall'esterno) di essere trasmessi ad altre parti del sistema, dove diverranno input.

L'incremento della quantità e della qualità delle relazioni all'interno dell'azienda determina una migliore efficienza ed efficacia delle decisioni, un accorciamento dei tempi per prenderle e una migliore qualità dell'output – tutti fattori critici per il successo di una azienda.

L'impresa deve imparare a cogliere il bisogno di informazioni e di comunicazione dei propri dipendenti e predisporre un sistema che vi sappia far fronte in modo mirato e sistematico. Una buona comunicazione produce un miglioramento del flusso informativo, dei rapporti all'interno dell'azienda e, alla fine, del prodotto. Una buona comunicazione interna aziendale coinvolge completamente l'impresa all'interno del mercato incrementando la partecipazione dei lavoratori e ciò migliora l'immagine dell'azienda stessa; permette un costante controllo dell'operatività a tutti i livelli e di interpretazione corretta dei cambiamenti; crea legami stabili basati su fiducia e dialogo.

Per poter mettere in atto un efficace piano di comunicazione è necessario considerare una serie di fattori. Si dovrebbe partire dall'individuazione del target, ovvero dei destinatari dei messaggi. Occorre definire, in modo puntuale, i risultati che si intendono conseguire e in quale arco di tempo. La tempistica è fondamentale ai fini dell'efficacia dell'azione di comunicazione: ogni azione deve essere una previsione nei tempi di realizzazione e di diffusione. Segue la scelta e l'integrazione degli strumenti e dei canali con la necessità di istruire quei dipendenti e collaboratori che hanno meno familiarità con le nuove tecnologie.

L'andamento e i risultati dell'attività vanno monitorati attraverso il rilevamento dell'efficacia delle informazioni fornite, quanti le hanno ricevute e lette, commenti, sondaggi, cosa dei valori e degli obiettivi dell'azienda è stato effettivamente percepito.

Importante è la definizione del linguaggio della comunicazione, che deve essere valutato nei toni formali o informali e nella scelta dei contenuti a seconda dei gruppi di destinatari.

Viviamo in una Knowledge Society ove continuamente si modificano gli sce-

nari economici e il livello delle informazioni che si esplica in un continuo mutamento sociale. Di fronte a tale scenario gli imprenditori devono conoscere tali mutamenti per poter convogliare e definire le strategie di crescita dell'azienda. Lo strumento della comunicazione interna viene adottato dalle imprese che sono particolarmente sensibili alla gestione delle risorse umane. Esperti del settore reputano il ruolo della comunicazione interna non come possibilità facoltativa tra le tante a disposizione, ma come un passo obbligato per l'impresa.

Ho già avuto modo di sottolineare che occorre superare nella sua evoluzione la messa in pratica della comunicazione interna solo nei momenti di cambiamento come la ristrutturazione, fusioni e acquisizioni e renderla uno strumento sempre presente. La comunicazione, all'interno di un'organizzazione, rappresenta un'operazione da pianificare con cura durante tutte le fasi.

Nel momento in cui si conoscono i soggetti principali, quello che si dicono e quello che dovrebbero dirsi per accrescere l'efficacia si può avviare un processo di pianificazione e facilitazione della comunicazione. Diversi sono gli strumenti per analizzare il contesto e tracciare le linee dei processi di comunicazione e dei flussi.

Generalmente si procede con l'analisi della struttura organizzativa per mezzo di relazioni e indagini per interviste e questionari. Risulta, inoltre, necessario attivare flussi di comunicazione con modalità da definire a seconda del contesto. Le riunioni, gli incontri informali, lo scambio di e-mail rappresentano i mezzi più frequentemente utilizzati. Le riunioni di coordinamento rappresentano poi un momento di test anche per lo scambio di informazioni e di verifica del funzionamento di tutto il sistema informativo che dispone anche di un'*intranet*.

Attraverso un'adeguata comunicazione interna l'azienda è in grado di trasmettere i valori e la cultura aziendale che genera nei dipendenti una forte adesione e senso di appartenenza eliminando qualsiasi traccia di conflittualità. Tutto si riassume nel concetto di "*people care*" cioè prendersi cura della persona. Le tecniche di comunicazione interna sono fondamentali nel contesto organizzativo dell'impresa come premessa di qualità globale. Ma attenzione, perché sviluppare un'efficace comunicazione aziendale non è così facile come

potrebbe sembrare.

Nel momento in cui le singole persone capiscono di poter convogliare in uno strumento condiviso i propri pensieri ed emozioni, la cosa non può che avere successo (a patto che i vertici aziendali riescano a trattenere la volontà di controllo e ri-adattamento dell'informazione): quando tutti si rendono conto che la comunicazione non è pilotata dall'alto, ma raccontata da tutti, partecipano con entusiasmo. Una volta messa in atto, la comunicazione interna può provocare effetti a catena. Se tutto lo staff capisce che c'è uno strumento o un luogo per porre questioni, per chiedere o dire quello che prima non si poteva, si aspetterà risposte.

Oggi che la tecnologia permette strumenti di comunicazione più rapidi, immediati, fruibili (blog, forum ecc.) è più facile la partecipazione di tutto il personale aziendale che può diventare scrittore e produttore di contenuti (intesi sia come testi che come foto e video).

Ecco che in quest'ottica 2.0 chi in passato doveva produrre e coordinare l'informazione, adesso la deve moderare, inteso come la moderazione di un forum: non censurare ma coinvolgere, spingere, far partecipare, rispondere, placare i flame. E' essenziale che il coinvolgimento sia tanto ai piani alti dirigenziali che nel management intermedio (quadri, supervisor, ecc.) e includa anche gli ultimi arrivati.

3.2 L'impresa nel web 2.0

La definizione di impresa 2.0 si deve ad Andrew McAfee, il quale afferma che *“le imprese orientate al web 2.0 sono quelle che utilizzano le piattaforme di social software sia all'interno dell'azienda che nelle relazioni con le altre imprese e nei rapporti con i propri partner e clienti”*.⁸

L'impresa 2.0 viene chiamata enterprise 2.0 o social enterprise ma il concetto che il termine veicola rimane lo stesso, si tratta di una nuova modalità di intendere l'impresa in modo più dinamico e aperto.

Ricordando che in ambito tecnologico/informatico usare 1.0 e 2.0 è una tecni-

⁸ Alessandro Prunesti, *Nuvole di byte*, Edizioni della Sera, 2010, p. 40.

ca per distinguere le diverse versioni di un software (es. 1.0 prima versione 1.1 prima versione con modifiche e aggiunte, 2.0 seconda versione). Si intuisce che il neologismo enterprise 2.0 si riferisce a una nuova “versione” d’impresa differente e più completa.

Per capire come si è giunti a queste trasformazioni si deve fare un salto indietro e tornare agli anni '90 quando internet era un mezzo innovativo sfruttato dalle imprese per stupire i clienti con siti spesso eccentrici, per mostrare i prodotti e presentare l’azienda al pubblico. Le iniziative erano basate su un modello di business che tentava di trattenere gli utenti il più possibile all’interno dei siti. Gli alti profitti sarebbero dovuti derivare dalla pubblicità presente nel sito ma queste iniziative si sono rivelate un fallimento. Nel 2001 le start-up che avevano investito ingenti capitali basandosi sul modello di business della *new-economy* sono fallite.

Dopo lo scoppio della bolla della *new-economy*, come è stato battezzata in seguito, alcune imprese sono sopravvissute e sono riuscite ad aumentare il loro profitto abbandonando il modello di business del web 1.0 per adottare un approccio 2.0.

Il termine web 2.0, come ho già ricordato, è stato coniato da Tim O’Reilly, fondatore della casa editrice americana O’Reilly, che pubblica prevalentemente libri e siti di informatica, durante una seduta di brainstorming, e da allora si è diffuso diventando una delle parole più ricercate nei motori di ricerca, oggi, di fatto è un termine molto usato e popolare in rete.

Sul termine web 2.0 il dibattito tra gli esperti di settore è ancora in corso, molti credono che sia solo una moda, un termine privo di significato, una mera operazione di marketing, sostenendo la posizione di Tim Bray (Inventore dell’XML). Tra studiosi e esperti del settore c’è sostanzialmente disaccordo riguardo la definizione più idonea dato che il significato è complesso, ha molte sfaccettature e viene usato di volta in volta per indicare diversi aspetti dello stesso fenomeno.

La definizione che, a mio parere, riesce sinteticamente a racchiudere in modo esauriente il significato di web 2.0 è quella di Paolo Lattanzio docente universitario per l’insegnamento di Informatica Umanistica a Teramo il quale afferma che “*Web 2.0 indica un nuovo approccio sociale alla generazione e*

distribuzione di contenuti via web, che siano caratterizzati da processi comunicativi aperti, con una forte decentralizzazione dell'autorità, libertà di condividere e riusare i contenuti stessi”.⁹

Sostanzialmente non cambia l'infrastruttura, il protocollo di trasmissione dei dati TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol) rimane, e non si può definire web 2.0 solo in base al design o all'uso delle nuove tecnologie. Anche se i progetti 2.0 si differenziano anche dal punto di vista della grafica sostituendo lo stile barocco dei siti 1.0 con uno stile arioso, colori tenui e sfumati e con ombreggiature. Vengono eliminate animazioni e particolari luminosi non necessari o comunque fastidiosi per l'occhio dell'utente che rischiano di provocare la fuga dal sito.

I progetti 2.0 sono caratterizzati da un'attenzione verso la funzionalità e la semplicità, l'utente ormai maturo desidera trovare subito ciò che sta cercando, in poche parole: l'utente apprezza l'usabilità di un sito. Nel design si assiste a un cambiamento dell'approccio: non più esteticamente appariscente ma sobriamente funzionale.

Dal punto di vista tecnologico cambiano i linguaggi di programmazione (si passa a un uso del php6 rispetto all'html) che permette una fruizione più dinamica del web consentendo all'informazione di viaggiare in modo indipendente dalle persone che la creano e di essere mescolata ad altre informazioni per creare materiale nuovo (in gergo *mashup*). Altre tecnologie, ad esempio Ajax, hanno lo scopo di facilitare l'inserimento delle informazioni consentendo all'utente di interagire con interfacce di semplice utilizzo e garantendo tempi di risposta rapidi. Il vero cambiamento si può invece scorgere nelle idee, nelle modalità di utilizzo delle nuove applicazioni e nei nuovi modelli di business.

Il nuovo modo di fare web è caratterizzato da una maggior apertura, dalla possibilità, concessa a chiunque posseda un accesso alla rete, di creare, rielaborare, diffondere, interagire, collaborare, condividere, aggregare e remixare materiale. Un'evoluzione consistente se pensiamo che negli anni '90 era possibile, per la maggioranza degli utenti, solo ricercare, consultare e leggere i contenuti. Inoltre, i contenuti erano pubblicati da chi possedeva

⁹<http://www.slideshare.net/paololattanzio/introduzione-al-web-2.0>.

conoscenze tecniche e aveva un buon budget da investire in progetti on-line. Una rivoluzione o evoluzione democratica che dà la possibilità a ogni utente di intervenire e di essere coinvolto in conversazioni e progetti con altri, si vengono a creare in questo modo comunità di persone che condividono interessi e passioni.

Nel fenomeno del web 2.0 la dimensione sociale risulta essere infatti più rilevante di quella tecnologica e i cambiamenti, permessi dalla tecnologia, riguardano la crescente partecipazione e interesse da parte degli utenti.

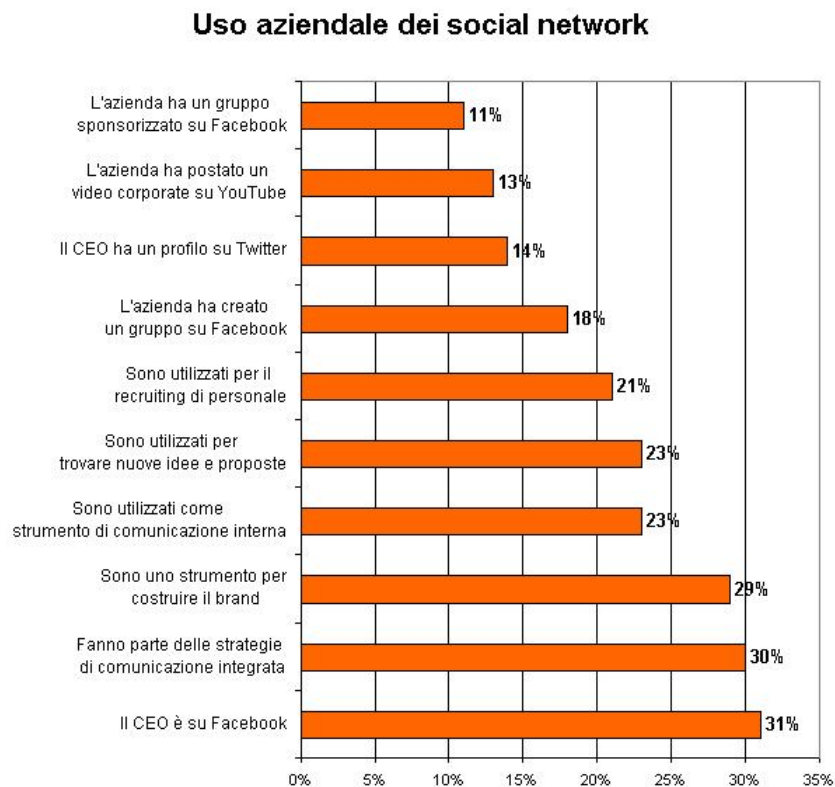


Figura 3.2: FONTE: [HTTP://ALESSANDROPRUNESTI.FILES.WORDPRESS.COM](http://ALESSANDROPRUNESTI.FILES.WORDPRESS.COM)

3.2.1 La definizione di enterprise 2.0

La social enterprise racchiude in sé la filosofia che scaturisce dal web 2.0, per questo motivo acquisisce il “2.0” per distinguerla e allo stesso tempo per identificarla con l’insieme di valori enfatizzati dal web 2.0. Innanzitutto per impresa 2.0 si intende: “*L’utilizzo in modalità emergente di piattaforme di social software all’interno delle società o tra queste società e i loro partner o clienti*”. Questa definizione di enterprise 2.0 è stata proposta per la prima volta dal professore della Harvard Business School Andrew McAfee nel suo paper seminale per il MIT Sloan Management Review “Enterprise 2.0 The Dawn of Emergent Collaboration”. I tre concetti che caratterizzano il nuovo modo di fare business sono: le piattaforme, l’utilizzo di social software e l’uso degli strumenti (tools) in modalità emergente.

Emanuele Quintarelli, responsabile ricerca e sviluppo sul web 2.0 e esperto del settore, nel suo blog “Social Enterprise”¹⁰ fa chiarezza su questi argomenti innovativi: *piattaforme* nel gergo significa ambienti digitali in cui le interazioni e gli scambi di informazioni e di materiale rimangono visibili in modo persistente, con *social software* si intendono gli insiemi di tecnologie che consentono la connessione e la collaborazione tra le persone attraverso il computer, la caratteristica più innovativa è che non esiste una struttura imposta a priori come accade di solito nel software aziendale, ma questa struttura emerge nel tempo, attraverso la somma delle interazioni interne delle singole parti che la compongono, viene detta *emergente*.

In ambito consumer, gli strumenti che permettono un approccio 2.0 esistono già da tempo, alcuni esempi che verranno approfonditi in seguito, possono essere wiki, social network e blog, la novità è l’applicazione di questi in ambito enterprise e l’integrazione con altri strumenti tipici dell’ambiente aziendale. L’introduzione del social software all’interno dell’impresa prevede una ristrutturazione per quanto riguarda l’organizzazione della comunicazione e la diffusione della documentazione.

Viene a mancare quella rigidità del vecchio tipo di impresa, dove un’organizzazione gerarchica dava spazio solo a processi top-down, cioè che partono

¹⁰<http://www.socialenterprise.it>.

dall'area manageriale e si estendono verso i “piani” inferiori dell'impresa e impediscono lo sviluppo di iniziative provenienti dal basso (processi bottom-up). Ogni dipendente o collaboratore può ottenere visibilità e credibilità non sulla base del ruolo che ricopre all'interno dell'impresa ma in base all'effettiva validità dell'idea proposta. Uno strumento così democratico è un incentivo che fornisce una spinta per ogni dipendente a esprimere le sue idee e opinioni. Dato che non è possibile sapere a priori da dove verrà l'informazione rilevante o l'idea creativa migliore, ogni nuova idea viene tenuta in considerazione. Inoltre, questi strumenti sono anche utilizzati per la memorizzazione e la localizzazione delle informazioni utili al lavoro quotidiano evitando di perdere tempo nella ricerca di dati e documenti. L'impresa 2.0 offre la possibilità di lavorare in modo più efficiente migliorando i flussi di comunicazione, di produzione e di condivisione di nuove idee che, nella attuale realtà, si presentano come punti chiave assolutamente decisivi per incentivare un'innovazione diffusa e continua, presupposto fondamentale per mantenere la competitività nel mercato.

3.2.2 Gli strumenti dell'impresa 2.0

L'impresa 2.0 utilizza strumenti del web 2.0 per accelerare il flusso della conoscenza e delle competenze, per migliorare la reperibilità del materiale interno e esterno ma soprattutto per coinvolgere collaboratori e clienti e per realizzare quel processo di apertura e di trasparenza già accennato.

Gli strumenti (tools) del web 2.0 che possono essere utilizzati sono diversi:

1. Wiki
2. Social Network
3. Corporate Blog
4. Altri (es. podcast) che vengono utilizzati in misura trascurabile.

Emanuele Quintarelli, consulente di sviluppo e gestione progetti in ambito open source (content management, document management, portali), offre una distinzione dei tools dell'enterprise 2.0 classificati in base alla relazione tra i collaboratori.

Partendo dallo schema proposto nell'articolo del 22 Novembre 2007 nel suo blog "the social enterprise", ripreso e collocato qui in basso, si possono raggruppare i collaboratori in un anello o in un altro a seconda della relazione sociale e professionale che si sviluppa per un particolare progetto o in generale per fotografare la situazione.

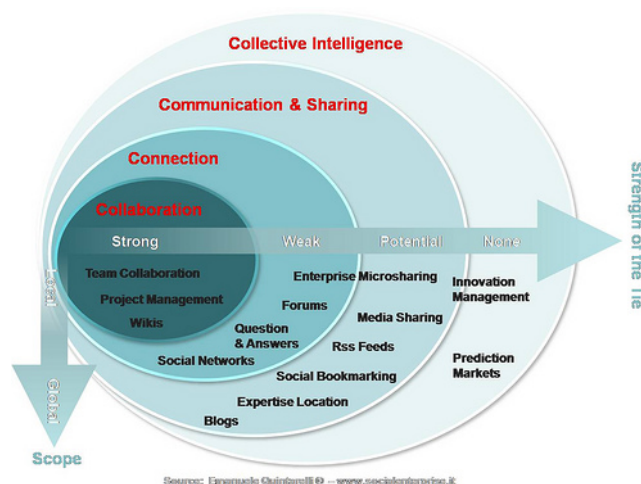


Figura 3.3: FONTE: [HTTP://WWW.SOCIALENTERPRISE.IT](http://www.socialenterprise.it).

Al centro troviamo gli *strong ties* sono legami forti e intensi si può rimanere in contatto attraverso wiki o altre applicazioni per la scrittura collaborativa come Google Docs o Zoho per condividere risorse e collaborare nello stesso progetto in modo efficiente.

Il secondo anello rappresenta i *weak ties* e comprende collaboratori saltuari o del passato con i quali si può rimanere aggiornati sulle attività e i progetti che stanno svolgendo attraverso i social network (esempi: Facebook e LinkedIn). I *potential ties* sono quelle persone delle quali non si ha una conoscenza diretta ma che potrebbero essere utili per il futuro. Il blog aziendale (definito

anche corporate blog) è lo strumento ideale per mostrare le proprie opinioni e il lavoro che si sta svolgendo permettendo, a chi è interessato, di interagire (ad esempio con commenti) e istituendo nuovi e interessanti legami professionali. In questo caso si intende l'utilizzo del blog come strumento di propaganda e promozione degli obiettivi di un'azienda. Dunque, la "storia dei weblog" non si esaurisce con l'esame della soluzione tecnica e della sua diffusione: "i weblog hanno messo a sistema Internet, popolando in maniera definitiva quella che prima era un'infrastruttura di comunicazione e rendendola un'applicazione sociale".¹¹

Nell'ultimo anello sono collocati i colleghi con i quali non si hanno relazioni e probabilmente non se ne avranno se non indirettamente.

Il termine wiki significa veloce, una definizione viene data da wikipedia: *"è un sito web (o comunque una collezione di documenti ipertestuali) che permette a ciascuno dei suoi utilizzatori di aggiungere contenuti, come in un forum, ma anche di modificare i contenuti esistenti inseriti da altri utilizzatori"*.

In generale si può affermare che i wiki sono sistemi di Content Management System (CMS), cioè sistemi per la gestione dei contenuti prodotti da più persone, la peculiarità dello strumento è la possibilità, data ad ogni utente, di aggiungere, controllare, modificare o eliminare il contenuto presente in un wiki. Possiamo immaginare un wiki come una bacheca aziendale che a differenza di quella cartacea aggiunge funzionalità tipiche dell'ambiente informatico come la possibilità di inserire link, di essere aggiornato in tempo reale e di consentire una ricerca per parole chiave.

In ambito enterprise si presenta efficace per condividere la conoscenza e per comunicare, ed è particolarmente adatto per costituire uno spazio condiviso fra i diversi addetti, appartenenti spesso a differenti funzioni aziendali, per gestire in comune progetti complessi.

Quando un gruppo di lavoro deve condividere la creazione e la revisione di un documento i vantaggi rispetto ad altri sistemi sono notevoli: si lavora sull'ultima versione e non ci sono rischi di sovrascrittura e di perdita di dati in quanto ogni modifica viene memorizzata. Inoltre l'informazione rimane persistente e facilmente rintracciabile, anche cronologicamente, si possono

¹¹G. Granieri, *La società digitale*, Laterza, Bari, 2006.

fare confronti tra diverse versioni di una pagina e ripristinare il contenuto originale se non si è soddisfatti delle modifiche.

Il wiki si presenta molto più dinamico ed efficiente nel perseguire i vantaggi elencati rispetto alla intranet riassumendo posso elencare i benefici più rilevanti. La creazione collaborativa e la pubblicazione flessibile dei contenuti¹² (possibilità di scrivere, modificare e cancellare le informazioni).

Il reperimento dell'informazione è più agevole, infatti, attraverso il motore di ricerca interno viene limitato il crescente problema dell'information overload¹³ e tramite i feed RSS 22¹⁴ si assicura una notifica in tempo reale di eventuali aggiornamenti.

Non bisogna poi trascurare la dimensione democratica. Infatti i wiki sono strumenti emergenti, cioè consentono un efficace auto-coordinamento del team senza la necessità di direttive provenienti dall'alto.

La logica di questo strumento come degli altri che vengono analizzati è democratica e mostra le sue potenzialità se l'uso viene esteso ad ogni dipendente. Da Wikipedia viene offerta anche una definizione sui social network che afferma consista di *“un qualsiasi gruppo di persone connesse tra loro da diversi legami sociali, che vanno dalla conoscenza casuale, ai rapporti di lavoro, ai vincoli familiari”*.

I procedimenti per avere accesso alla rete sociale (social network), si basano sulla registrazione di un profilo e sulla possibilità di aggiungere contatti, invitandoli a iscriversi o selezionandoli tra quelli che ne fanno già parte. Naturalmente in ambito enterprise i contatti riguardano soprattutto scopi professionali (alcuni esempi sono Facebook e LinkedIn) e possono estendere conversazioni e collaborazioni anche al di fuori dell'impresa.

I social network incentivano l'intelligenza collettiva aziendale distribuita eliminando la rigida divisione tra chi opera all'interno dell'impresa, il dipendente, e il cliente; tra professionisti qualificati e dilettanti creativi. Entrambi pos-

¹²L'idea alla base dei wiki è, infatti, che la comunità è in grado autonomamente di eliminare i contributi inadatti o errati e di far risaltare quelli corretti.

¹³In italiano: sovraccarico cognitivo si verifica quando si ricevono troppe informazioni per riuscire a prendere una decisione o sceglierne una specifica sulla quale focalizzare l'attenzione.

¹⁴Un'identità on-line comprensiva di dati personali.

sono scambiare idee e opinioni nella stessa piattaforma e i loro ruoli possono essere scambiati, ognuno può essere, di volta in volta, professionista o dilettante, fruitore o utilizzatore, il nuovo tipo di utente che emerge è detto *prosumer*.¹⁵

In queste grandi comunità virtuali gli appassionati si scambiano esperienze e idee accelerando lo sviluppo di varianti del prodotto, avendo la possibilità di accedere a kit di sviluppo per agire su beni che sempre più sono concepiti come modulari per facilitare e incentivare la collaborazione.

Un altro fattore interessante per l'impresa è la capacità delle virtual community di agire come un amplificatore, attraverso il passaparola (detto WOM - Word Of Mouth), di notizie, tendenze e stili, permettendo lo sviluppo di diverse forme di marketing virale (una forma non convenzionale di diffusione di messaggi aziendali).

L'impresa 2.0 deve cercare di identificare gli opinion leader, per poter sviluppare forme virali di marketing o per conoscere le esigenze dei clienti, partecipando alla conversazione e testando il grado di autorevolezza e fiducia che il soggetto riveste sugli altri utenti.

L'impresa 2.0, infatti, durante il monitoraggio della rete non può considerare tutte le fonti possibili di UGC (User Generated Content) perché rischierebbe il sovraccarico cognitivo. Di fronte a un volume di dati sempre più consistente diventa pressante la richiesta di sistemi informatici, informativi e di organizzazione della conoscenza, per limitare il più possibile la dispersione dell'informazione, per riconoscere l'entropia¹⁶ generata dagli utenti e per dare la possibilità di filtrare le informazioni ricercate.

I motori di ricerca (interni ed esterni) e l'uso di parole chiave sono esempi di filtri che migliorano i risultati delle ricerche effettuate senza stravolgere l'ideologia democratica su cui si basano i social network decisamente opposta alla creazione di un nodo centrale adibito al controllo.

Riassumendo l'impresa 2.0 può servirsi dei social networks per i seguenti scopi:

¹⁵ Alvin Toffler, *The Third Wave*, nel 1980.

¹⁶ Misura la quantità di incertezza o informazione presente in un segnale aleatorio.

- per essere visibile e rintracciabile dagli utenti che sono in cerca di informazioni sull'impresa, per dare quindi l'immagine del brand (marca) che si desidera,
- per monitorare i clienti, comprenderne le esigenze, capire il sentiment, correggere prontamente i gap della parte abitata della rete e per monitorare i concorrenti e le loro strategie,
- per estendere la sua rete di relazioni, nel primo capitolo ho chiarito l'importanza dell'appartenenza alle reti sociali per la sua sopravvivenza e il suo sviluppo,
- per la creazione e la fidelizzazione di comunità virtuali di nicchia disponibili alla collaborazione,
- per condividere materiale e informazioni, per diffondere conoscenza e creare in questo modo valore aggiunto per gli utenti.

Per facilitare la diffusione di notizie all'interno della azienda ci si può servire di Intranet, una rete locale accessibile a tutto il personale. I vantaggi sono svariati: si possono creare e visualizzare informazioni da piattaforme diverse, si può interagire e partecipare a dibattiti in linea, organizzare e coordinare la rete di collaboratori esperti, trasferire file in modo semplice. In questo modo è possibile incrementare la produttività e ridurre i costi. Inoltre, si può fare uso di e-mail per la comunicazione interna in azienda. In tal modo si può risparmiare tempo e avere la certezza che un'informazione sia giunta a destinazione.

Tra le società di consulenza che progettano ed implementano sistemi di comunicazione interna per le aziende ci sono: Vectoria, una struttura focalizzata alla consulenza strategica e allo sviluppo di progetti mirati all'e-Learning e alla formazione professionale al fine di ottimizzare i processi di comunicazione interna; Choralia, una società operante nel campo della formazione e della comunicazione interna alle aziende; Studio Cappello Benettin, una società che svolge il suo operato nel campo della consulenza sulla comunicazione

d'impresa e il web marketing; Barabino & Partners, una società operante nel settore della consulenza di direzione in strategie di comunicazione; SEC, un'agenzia indipendente che opera nel mercato della comunicazione e della consulenza aziendale; Baum, che fornisce ai propri clienti servizi per lo sviluppo del posizionamento aziendale, per il marketing strategico, la pubblicità, le pubbliche relazioni, il marketing su internet, l'e-business, la comunicazione interna e la formazione; Butera e Partners, che offre assistenza alla ridefinizione dei sistemi di comunicazione organizzativa avvalendosi di competenze ed esperienze a livello internazionale; Deerrive, una società di consulenza strategica, comunicazione aziendale e istituzionale; e, ancora, Meta Consulting, una società di consulenza direzionale e formazione aziendale.

Appare evidente che uno dei vantaggi dell'Enterprise 2.0 è una circolazione e gestione più efficiente dell'informazione utilizzando strumenti collaborativi come wiki, blog, feed rss e tag, facendo leva sui network informali e stimolando una partecipazione attiva degli utenti (dipendenti, clienti, fornitori, ecc.). Ciò consente di capitalizzare la conoscenza implicita, sviluppando un'intelligenza collettiva capace di generare un incremento della produttività.

Un altro beneficio è la capacità di innovazione continua e diffusa. Per mantenere una posizione di vantaggio sul mercato, le aziende aprono i propri confini stabilendo una conversazione onesta e proficua con clienti e partner. Questo sforzo di condivisione, coinvolgimento e co-creazione richiede un mutamento profondo della cultura e dei modelli di gestione delle risorse. Dipendenti, partner e clienti diventano i veri motori dell'innovazione, mentre l'azienda assume un inedito ma potentissimo ruolo di facilitatore e propositore di esperienze legate ai prodotti.

Aprirsi verso l'esterno significa al contempo saper ascoltare e cambiare all'interno, reagendo più velocemente ai mutamenti del mercato e trasformando i propri dipendenti in agenti del cambiamento. Per ottenere dei benefici concreti dall'Enterprise 2.0 è necessario comprendere a fondo la portata del fenomeno e sostenerlo fattivamente durante il suo ingresso nell'azienda.

L'Enterprise 2.0 non è un pacchetto software da acquistare ed installare quanto un nuovo modo di pensare, lavorare e concepire l'azienda. I manager devono rinunciare a parte del controllo che un tempo esercitavamo sui propri

sottoposti ottenendo in cambio quella passione, creatività, capacità d'innovazione e flessibilità ormai indispensabili per rispondere alle sfide del mercato. Il silenzio può essere d'oro, ma lo stesso non vale per il mondo corporate e senza comunicazione aziendale, sia interna che esterna, una società non può puntare al suo massimo e alla fine non può sopravvivere a lungo.

3.2.3 Bologna e le Business Community

Anche nella realtà bolognese, ormai da qualche anno, si è avuta l'esigenza di rimenere al passo con l'evoluzione che il «movimento del web 2.0» ha portato ormai ovunque. Questo soprattutto per quanto riguarda il mondo delle imprese. Molte di queste, infatti, tutt'ora faticano ad adeguarsi al cambiamento che comporta lo sviluppo del web 2.0.

In risposta a queste esigenze, sono nate diverse Business Community che hanno come finalità principale quella di supportare le imprese ed affiancarle nella loro evoluzione.

Due esempi concreti di Business Community già attive sul territorio bolognese sono BolognaIN e MIMULUS.

BolognaIN - Bologna Business Club è una business community che si è costituita spontaneamente a partire da maggio 2008 attorno all'omonimo gruppo attivo su LinkedIn. Nasce su iniziativa di Roberto Ciacci, che ne è il fondatore ed uno dei promotori, per favorire il networking fra chi vive e lavora sotto le Due Torri.

Si tratta di una rete sociale con tre segni distintivi: è rivolta all'area metropolitana di Bologna, perciò è locale; è attiva sia online che offline, dunque è post-digitale; infine è pensata per chi lavora, dunque è una rete sociale professionale.

Tra gli obiettivi del progetto vi sono: costruire nuove reti di relazioni fra professionisti, quadri, manager e imprenditori che vivono o lavorano sotto le Due Torri; generare opportunità di lavoro per chi ne fa parte; promuovere una visione positiva del mondo degli affari.

La community è attiva online sulle principali piattaforme di business social

networking: Linkedin, XING e Viadeo e gli aderenti alla stessa si incontrano periodicamente anche offline, in occasione di eventi autogestiti che si caratterizzano per temi e format innovativi.

I temi degli eventi ruotano attorno a tre grandi direttrici: business, innovazione e Rete.

I format enfatizzano volutamente la componente social, l'informalità, il confronto e la circolazione delle idee fra i partecipanti. Ho potuto constatare, attraverso una rassegna stampa, che in molti si sono già occupati di BolognaIN e dei suoi eventi: LaRepubblica Bologna, Corriere della Sera - Corriere di Bologna, Il Resto del Carlino - Bologna, l'Informazione, TG3 Emilia Romagna, la free press e le radio locali.

MIMULUS - Organizzazioni Contenuti Tecnologie nasce a Bologna all'inizio del 2005. Il suo lavoro parte da due principi: il primo, che le organizzazioni sono fatte di persone; il secondo, che il loro modo di lavorare migliora con l'utilizzo delle tecnologie adeguate.

MIMULUS studiando l'ecologia del mondo aziendale, disegnando un paesaggio all'interno di uno scenario evolutivo che si muove verso la crescita e la semplificazione, guarda all'organizzazione come a un ecosistema che si regge sull'equilibrio tra persone, attività, informazioni e strumenti in un costante rapporto tra mondo interno ed esterno. Insomma, un ecosistema dove la tecnologia è al servizio delle persone.

Gli ideatori di MIMULUS riescono ad integrare organizzazione e nuove tecnologie realizzando contesti operativi a supporto del lavoro delle persone e del risultato aziendale. In poche parole: organizzazione, contenuti e tecnologie, il cui intreccio costituisce il loro terreno di gioco.

Svolgono attività di consulenza e formazione su intranet, web, organizzazione e gestione dei contenuti. Inoltre sperimentano, utilizzano e propongono ai loro clienti soluzioni software e tecnologie innovative per semplificare la gestione interna, ridurre i costi, aumentare le vendite e migliorare le relazioni on-line con gli utenti.

Con questo metodo di lavoro ti aiutano a sfruttare al meglio le opportunità delle tecnologie di internet, curando l'equilibrio tra organizzazione (persone e processi), contenuti (dati e informazioni) e tecnologie. Al cuore del loro

metodo ci sono alcune competenze chiave che, insieme ai loro partner, sono in grado di mettere a disposizione: comunicazione on-line e web design, architettura dell'informazione e usabilità, organizzazione per processi e supporto al cambiamento, marketing on-line e sui media sociali.

I servizi che offrono possono essere adattati alle dimensioni, al settore e alle specifiche esigenze di una qualsiasi organizzazione.

Lo scopo di MIMULUS è quello di aiutare le organizzazioni a raggiungere nuovi livelli di produttività individuale e aziendale, qualunque sia la loro dimensione o il loro settore, attraverso un uso estensivo delle tecnologie di Enterprise 2.0.

Capitolo 4

LA REALTÀ VIRTUALE NELLE AZIENDE

Il mondo del lavoro è in continuo cambiamento, la progressiva despazializzazione e delocalizzazione delle strutture produttive legata ad una esigenza di flessibilità e di riduzione dei costi porta alla nascita di nuove forme di lavoro e di collaborazione a distanza. La globalizzazione e i contatti internazionali sempre più obbligati spingono le aziende a trovare forme di condivisione della conoscenza che permettano di abbattere le barriere spaziali. Dal punto di vista consumer la complessità del mercato costringe le imprese ad una costante attenzione verso la *customer satisfaction*, anche attraverso l'implementazione di servizi di assistenza al cliente sempre più innovativi e funzionali e di trovare soluzioni collaborative all'avanguardia, in grado di abbattere i costi di spostamento, di ridurre le difficoltà delle comunicazioni a distanza, di condividere dati, informazione e conoscenza in tempi sempre più rapidi. Raccogliere materiale per questa tesi mi ha consentito di scoprire tante cose che ignoravo, approfondirne altre che già conoscevo, ma soprattutto conoscere il mondo delle realtà virtuali che non pensavo avesse un ruolo così importante all'interno delle aziende. Mi ha, inoltre, dato la possibilità di entrare in contatto con l'ing. Bruno Cerboni¹ con il quale ho avuto un proficuo scambio di

¹Bruno Cerboni: Amministratore unico della Virtual Italian Parks- Laureato in Ingegneria all'Università "La Sapienza" di Roma, ha al proprio attivo una carriera trentennale come Manager e Dirigente Industriale in Aziende quali Selenia (Alenia), Alitalia, Enidata, Gruppo STET/Telecom, Saritel, IT Telecom. Da sempre impegnato sui temi dell'Innovazione e dell'Information Technology, possiede una notevole esperienza inter-

e-mail e telefonate nel corso delle quali mi ha fornito numerosi suggerimenti e consigli, ma soprattutto mi ha concesso di utilizzare, per questa mia tesi, il materiale presente sul suo sito.

Partecipando il 9 giugno ad un evento del settore, il “Working Capital Tour 2010”² della Telecom Italia tenutosi a Bologna, ho potuto constatare personalmente che esistono numerose società che si stanno impegnando a creare o a perfezionare “prodotti” studiati espressamente per migliorare in particolare la comunicazione interna delle aziende. La mia partecipazione a questo evento mi ha dato l’occasione di vivere un’interessante esperienza nel mondo del web 2.0 attraverso gli interventi di esperti del settore che hanno presentato i risultati di progetti già avviati e alcune novità progettuali pronte in cantiere.

Youtube, Facebook, MySpace: la condivisione di informazioni e di contenuti attraverso internet è ormai realtà quotidiana. Ma si tratta solo della prima fase di un fenomeno senza precedenti di cui ancora si fatica a individuare l’essenza. La collaborazione paritaria di massa unisce, per la prima volta, migliaia di utenti nella creazione di significati condivisi, una novità capace di incidere concretamente sulle nostre vite quotidiane, trasformando ricerca, cultura, informazione, educazione e politica. Un cambiamento di questa portata investe ogni livello della società: privati, imprese, nazioni. Una volta cadute le barriere fra consumatori e produttori, si delinea uno scenario dalle possibilità illimitate cui ciascuno può partecipare.

È il mondo della collaborazione, della comunità, dell’auto-organizzazione che si trasformano in forza economica collettiva di dimensioni globali. È il luogo in cui consumatori, lavoratori, fornitori, business partner e anche concorrenti sfruttano la tecnologia per innovare insieme. Questa nuova parteci-

nazionale, maturata nei rapporti di lavoro con Aziende americane ed europee. È stato inoltre uno dei pionieri italiani dell’Automazione d’Ufficio (Responsabile Telematica ed Automazione d’Ufficio in Enidata), della “Multimedialità” (Direttore Operativo di una delle prime Aziende italiane in questo settore promossa dalla STET/Telecom) e di Internet (Direttore Innovazione e Sviluppo Prodotti della Saritel - Gruppo Telecom Italia). Attualmente, oltre ad essere Amministratore Unico di Virtual Italian Parks S.r.l. è anche Amministratore unico della Società Incipit Imaging S.r.l., di cui è stato fondatore (società nel settore dell’Imaging ad Alta Definizione e Rendering su un’ampia gamma di supporti e formati per il Mondo dei Beni Culturali, Architettura, Decoro e Fashion Design).

²<http://www.workingcapital.telecomitalia.it/>.

pazione - "peer production" - sta cambiando il modo in cui beni e servizi vengono inventati, prodotti, commercializzati e distribuiti su scala globale. La "wikinomics",³ come la rete, è in espansione continua.

4.1 Il modello Second Life per gestire l'azienda

L'idea di Second Life nasce nel 1999, quando Philip Rosedale, un fisico trentenne di San Diego, fonda la Linden Lab, una piccola azienda con trenta dipendenti che progetta ambienti virtuali in 3D. Forte della sua esperienza come vice presidente in RealNetworks, dopo aver implementato un sistema di interconnessione in video conferenza e lanciato RealVideo e RealSystem, Rosedale decide di coinvolgere un gruppo di sviluppatori informatici in grado di comprimere le immagini virtuali al punto da creare un mondo del tutto simile a quello reale.

Dal 2002 lo affianca come vice presidente e responsabile del marketing Robin Harper, già vice presidente di Maxis, una divisione di Electronic Arts (EA) e fautrice del grande successo commerciale raggiunto da *The Sims*. Le due anime della Linden, una creativa l'altra market oriented, riflettono perfettamente la struttura complessiva di Second Life, un metaverso in grado di contenere e veicolare strategie di marketing per le imprese.

La particolarità di SL risiede in una serie di caratteristiche del tutto innovative rispetto agli altri mondi simulati già esistenti in rete. Innanzitutto gli utenti non solo possono costruire il mondo che preferiscono, progettando case o interi quartieri, ma possono anche implementare dei sotto sistemi, come giochi multiplayer, da inserire all'interno di alcuni spazi dedicati. I programmatori mettono a disposizione la tecnologia di base, ma sono gli utenti che aggiungono di volta in volta nuovi contenuti al sito, con la possibilità di scegliere delle interfacce personalizzate, essendo il programma un open source. In questo modo SL si distanzia dai Mmorpg, che comunque prevedono un contenitore permanente, e prende sempre più le sembianze di un

³Tapscott Don, Williams Anthony D. (Trad. di M. Vegetti), *Wikinomics 2.0. La collaborazione di massa che sta cambiando il mondo*, Ed. Etas, 2008.

mondo in costruzione e in continua evoluzione.

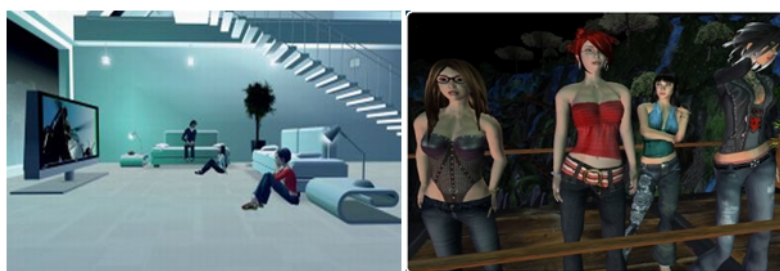


Figura 4.1: FONTE: [HTTP://SECONDLIFE.COM/](http://secondlife.com/).

Nel 2003 SL viene lanciato in rete e la Linden Lab decide di attribuire agli stessi utenti la proprietà intellettuale degli oggetti o dei servizi progettati. Di fatto è in quel momento che viene introdotto il concetto di proprietà privata nel mondo sintetico aprendo la strada al mercato.

Da quando, la prima versione di Second Life ha visto la luce, le applicazioni di realtà virtuale non hanno smesso di compiere progressi. Si sono sviluppate nuove prestazioni e, soprattutto, nuovi ambiti di utilizzo. Eppure alcuni non hanno ancora ben compreso che la realtà virtuale non interessa unicamente la sfera ludica, ma anche altri settori, come quello delle imprese e della formazione.

Seguendo questa filosofia sono nate le applicazioni che costituiscono ad oggi i principali punti di forza di Virtual Italian Parks. Una su tutte Moondus, una piattaforma 3D in grado di integrare funzioni proprie dei mondi virtuali – strumenti di riproduzione degli ambienti reali, audio e video streaming, voice live, simulazioni dei fenomeni fisici – con il web e i media. Il tutto in stretta interazione con le strutture informatiche dei clienti. Un prodotto pensato per le imprese e per gli enti di formazione, così come per la pubblica amministrazione. Moondus è un ambiente di lavoro interattivo, installato direttamente sul server del cliente, con l'opportunità quindi di non divulgare contenuti sensibili, gestendo direttamente gli accreditamenti. Una delle applicazioni di Moondus prende il nome di Places, espressamente pensata

per lo scambio di informazioni, le collaborazioni e la formazione a distanza. Un'interfaccia 3D che consentendo a tutti i partecipanti di vedere ciò che avviene nello stesso momento e di condividere contenuti mediante i principali software e, naturalmente, secondo il paradigma web. Una sala riunioni virtuale e permanente, in grado di incrementare la produttività degli uffici e al contempo di combinare molteplici strumenti di collaborazione.

Per le aziende del mondo reale, Second Life è uno strumento fantastico. Gli esperti di marketing delle grandi multinazionali occidentali, così come i piccoli imprenditori o gli aspiranti tali, hanno visto in SL una grande opportunità per dare visibilità ai propri prodotti. Si calcola che gli investimenti delle imprese ammontino a circa 20 milioni di dollari, solo IBM nell'ultimo anno ha investito un milione di dollari comprando 24 Sims e dislocando 230 dipendenti nella sua nuova sede virtuale. Allo stesso modo esistono numerosissimi casi di aziende che usano SL per il product placement (dalle catene di hotel alle linee di abbigliamento) e che considerano gli Avatar alla stregua di clienti potenziali in grado di trascinare i propri gemelli reali nei negozi della Real Life.

Dal momento che non possono essere utilizzati i cartelloni pubblicitari, uno dei metodi più utilizzati per far conoscere il proprio brand in SL è l'architettura, ovvero la costruzione di edifici e sedi di aziende dalle linee particolarmente accattivanti. L'immagine dell'azienda si rispecchia nell'ambiente virtuale che la circonda, il che comporta un incremento degli elementi reputazionali legati al marchio e di conseguenza l'aumento del fatturato.

4.1.1 Il funzionamento di Second Life

La prima operazione da fare è quella di costruire il proprio avatar. Il sistema mette a disposizione un'ampia varietà di caratteristiche somatiche e di abiti, un po' come avviene per gli identikit, che forniscono l'immagine standard del tuo alter ego.

Nessuno degli utenti tuttavia si limita a mantenere la propria immagine iniziale: per una modica cifra si può acquistare qualunque genere di vestito

e accessorio all'ultima moda, così come si può decidere di assumere le sembianze di un leone o di una tigre. La fase successiva riguarda il Nickname che si può scegliere di attingere dalla lista fornita dai programmatori oppure, sempre dietro corrispettivo, di creare dei nomi personalizzati. Inutile dire che le fonti di ispirazione in questo caso sono tra le più strane, dal Neo di Matrix a Pirandello (con evidente riferimento al Fu Mattia Pascal), quando si tratta di giocare con la propria identità gli internauti danno libero sfogo alla propria fantasia.

Una condizione necessaria per la sopravvivenza nella comunità, nonostante in SL non esistano né la fame, né il freddo e neanche la morte e le malattie, è quella di costruirsi una casa, a meno che non si voglia gironzolare tutto il tempo per le vie desolate delle varie isole (Sims). La Linden Lab mette a disposizione il terreno per poter costruire la propria casa, a fronte del pagamento di una quota mensile, una sorta di affitto. Se l'utente non ha dimestichezza con i programmi di progettazione in 3D si può rivolgere ad apposite agenzie immobiliari in grado di vendere (le cifre sono stellari, dai 50.000 ai 200.000 L\$) villette a schiera in quartieri residenziali con vista mare. Ovviamente non ha nessun senso comprare una casa (spendendo centinaia di dollari veri) al proprio avatar, tuttavia la cosa è perfettamente comprensibile se si pensa che, in assenza di mostri o di record da superare, l'unico obiettivo che si può ravvisare in questo gioco è quello di massimizzare il proprio status.

Concerti, mostre, installazioni di video arte, convegni scientifici e lezioni universitarie sono solo alcuni esempi delle numerosissime attività culturali ed educative presenti in SL. Le prestazioni che possono essere offerte variano dalle escort alle guide turistiche, per non parlare dei media e della comunicazione. È per questo motivo che molti immobilariisti virtuali, come Anshe Chung o Bruno Cerboni (creatore del quartiere italiano Parioli) hanno deciso di puntare sulle attività culturali e sugli eventi di grande richiamo mediatico per accrescere il valore delle loro isole. La concorrenza si gioca a colpi di concerti di grandi star internazionali, come Suzanne Vega, o di piccole AvaStar, come Luca Nesti, in grado di attrarre numerosissimi residenti e potenziali acquirenti dei negozi virtuali. Il marketing territoriale insomma imperversa, gli eventi sono il suo braccio armato, come se ancora non fosse ben chiara la

stretta analogia del mondo reale con quello virtuale.

Non dobbiamo dimenticare che dietro ogni Avatar c'è una persona reale, con le sue emozioni e i suoi sentimenti, che interagisce, comunica, magari lavora quotidianamente immersa nella sua seconda vita. Così come le persone contribuiscono a creare l'ambiente virtuale che li circonda, allo stesso modo i mondi sintetici influenzano il comportamento delle persone, che tenderanno a trasportare nella loro prima vita le ansie, le passioni, ma anche i meccanismi mentali e il modo di comportarsi del loro Avatar.

Second Life sta portando al suo apice la tendenza a pensare videogiochi e/o MMOG non come semplici contenuti ma come strumenti/piattaforme passibili di essere modificate, trasformate, utilizzate e dagli utenti. *Second Life* non è un mondo virtuale, è una frontiera in via di colonizzazione. Ci si può aspettare che un giorno diventi un MMOG a tutti gli effetti. Se questo accadrà non sarà certo perché Linden Lab lo ha progettato in quel modo, ma perché i suoi utenti lo avranno plasmato fino a trasformarlo in qualcosa di completamente diverso.

La prova più evidente di questa dimensione strumentale di *Second Life* è data dal modo in cui è andato ridefinendosi il ruolo degli utenti nel creare contenuti. Allo stesso tempo, *Second Life* rappresenta un significativo passo in avanti rispetto a tutto ciò, in quanto non solo da agli utenti la possibilità di creare, plasmare liberamente il loro mondo. Ma riconosce ad essi il diritto di proprietà sulle loro creazioni. Questo significa: possibilità di vendere, affittare, noleggiare artefatti virtuali in cambio di soldi reali. Quindi l'utente non solo crea contenuti, ma anche occasioni di lavoro, economia, business, marketing e così via.

4.1.2 I possibili sviluppi in Second Life

All'interno di *Second Life* si è sviluppata un'economia florida. L'incentivo reale, il denaro, ha stimolato la creatività virtuale, impersonata dagli avatar.

Second Life ne ha tratto un vantaggio significativo, divenendo una sorta di West postmoderno, dove migliaia di individui sono alla ricerca del loro oro. Il dato interessante è che anche da noi in Italia si sta sviluppando un'economia interna a *Second Life*. Un caso, emblematico è quello di Bruno Cerboni, ideatore, fondatore e proprietario del Parioli, ricostruzione in "prims" dell'omonimo quartiere romano. 'Parioli' è la prima sim italiana in *Second Life* costantemente ai vertici delle classifiche di traffico e divenuta nel tempo un sicuro punto di riferimento per i nuovi arrivati.

Da sempre impegnato nel campo dell'innovazione tecnologica, Cerboni ha maturato una notevole esperienza all'estero venendo in contatto con numerosi partner e con Linden Lab. Il successo del suo mondo tridimensionale è forse dato dall'intuizione pionieristica d'offrire servizi di pubblicità alle grandi aziende fornendo loro una piattaforma e-commerce virtuale, un teatro di pixel dove testare le reazioni e i commenti dei consumatori. Un mondo per il business, quindi, che permette di "provare" nuovi prodotti in fase di lancio, prima che questi appaiano sul mercato reale.

Il suo teatro dinamico d'idee e sperimentazioni ha toccato gli ambiti più disparati quali: cultura, scienza, tecnologia, eventi musicali e sportivi; oltre ad inglobare importanti aziende nazionali e società multinazionali che lavorano nei settori della pubblicità, del turismo o dell'architettura.

Cerboni grazie alla sua società (Virtual Italian Parks) ha creato un nuovo modello di business. Un modello consistente nel creare campagne di marketing interne a *Second Life* per società reali.



Figura 4.2: FONTE: [HTTP://SECONDLIFE.COM/](http://secondlife.com/).

Negli Stati Uniti questo modello di Business sta avendo riscontri straordinari. Società di marketing come Electric Sheep, Million of Us e altre possono contare su centinaia di clienti, tra cui multinazionali del calibro di Toyota, Adidas, Microsoft, etc, per i quali creano eventi, concerti, incontri, presentazioni e altre operazioni di marketing all'interno di *Second Life*.

Ma non esistono solo imprenditori dal profilo molto alto e speculativo. La grande categoria dei creativi è molto richiesta e ha molto valore nell'universo Linden Lab, che si configura come una vera e propria società dell'arte. A saperlo molto chiaramente è Giuseppe Nelva.

Su Second Life è conosciuto come Shiryu Musashi e da alcuni anni disegna la linea di abbigliamento virtuale Musashi-Do, nell'ambito della quale mescola i canoni dell'eleganza italiana con quelli della tipica semplicità orientale. In seguito al successo del brand Musashi-Do Giuseppe ha allargato i suoi orizzonti, creando il brand Musashi Motorsports, dedicato alle auto sportive. L'attrazione per le automobili in un mondo dove si può volare, potrebbe lasciare di stucco. Eppure Musashi/Nelva vende i propri abiti e le proprie berline in gran quantità. Trasformando la propria passione per il design in un lavoro vero e proprio. A tutti gli effetti.

Da questo punto di vista, il merito di *Second Life* è aver capito che il miglior modo per stimolare la creatività è ricompensarla, economicamente. O quanto meno far sì che essa sia almeno logicamente retribuibile. Chi vuol creare per se, con l'unico obiettivo di divertirsi è libero di farlo. Chi vuole scommetterci qualcosa in più, in *Second Life* ha la possibilità di spingere sull'acceleratore e seguire la via di Musashi. Il west firmato da Linden Lab offre questa possibilità. Curiosamente social network dalle potenzialità infinitamente superiori come Flickr, Myspace, Youtube non hanno ancora seguito questa strada.

All'elenco dei "lavoratori" italiani di *Second Life* non si può omettere Marco Cadioli, fotografo e artista, nella first come nella *Second Life*. Cadioli lavora con giornali e riviste di tutto il mondo, vendendo come un fotoreporter gli scatti, i reportage e i servizi che fa all'interno di *Second Life*.

Il che è solo apparentemente un paradosso. Se all'interno di un luogo, per quanto surreale, girano soldi veri, si incontrano interessi reali e si smuovono società reali, non si capisce perchè non dovrebbero anche esserci dei mass-media che si interessano e pubblicano tutto questo. Molti scatti di Cadioli sono stati pubblicati da *Liberation*, il quotidiano francese.

Ma *Second Life* è anche e soprattutto il paradiso del 3D, dei volumi, dello spazio. E così non si contano gli architetti, i designer e gli arredatori di interni che si confrontano con questa nuova dimensione. Progettando all'interno del mondo messo a punto da Linden Lab.

Per alcuni è solo un *divertissement*, per altri è un lavoro vero e proprio. In almeno due accezioni. In primo luogo *Second Life* è uno strumento per poter progettare e creare contenuti, sperimentare la propria vena creativa, magari per costruzioni e architetture che dovrebbero concretizzarsi nella vita reale. Per altri invece *Second Life* è il luogo di lavoro.

E se una società come Ibm dedica 100 milioni di dollari investiti, migliaia di dipendenti presenti su *Second Life* (circa 4000), oltre 200 ricercatori, consulenti e sviluppatori impegnati a sviluppare strumenti per il web 2.0 e 30 isole virtuali utilizzate con varie finalità, significa che una qualche opportunità c'è.

Ad oggi, però, l'investimento fatto da Ibm si rivolge soprattutto allo sviluppo tecnologico di 3D-Internet, il web che nei prossimi anni, grazie alla grafica

tridimensionale, prenderà il posto delle attuali pagine online. Sulle varie isole acquistate, Ibm, a livello mondiale, si dedica alla ricerca e sviluppo, alla formazione dei dipendenti, al supporto delle vendite e agli incontri online con i clienti.

Recente è l'ingresso in Second Life di Assicurazioni Generali la cui isola si compone di spazi riservati a percorsi di formazione interna indirizzati ai dipendenti, agli stakeholders o per meeting online. Kirsten Dunlop, direttore di Generali Group Innovation Academy, in una sua intervista rilasciata al Wall Street Journal spiega come il mondo virtuale offra a Generali “un modo economico per allargare il proprio mercato avvicinando la compagnia a fasce più giovani di consumatori (più abituati ad acquistare beni e servizi in rete) ma, soprattutto, l'opportunità di vivere il mondo virtuale in tutti i suoi aspetti con la possibilità di acquisire le conoscenze che permetteranno, in futuro, di operare in contesti virtuali”.

In tal senso, quindi, i mondi virtuali sono visti da molte aziende come ambienti rappresentativi di un probabile nuovo modo di approcciare il mercato e uno spazio utile per la sperimentazione. Lo stesso Gartner consiglia alle aziende di sperimentare con i mondi virtuali senza cimentarsi in progetti troppo grandi importanti con l'obiettivo di raggiungere chissà quale risultato.

È un trend che comunque non va ignorato perché si prevede possa avere un impatto significativo nei prossimi anni.

4.2 La Virtual Italian Parks

Nel 2006 nell'ambito dell'Università di Tor Vergata, è nata la Virtual Italian Parks. Successivamente cresciuta presso l'incubatore Itech del Bic Lazio, ha iniziato proprio creando contenuti su Second Life per alcune grandi imprese italiane. Per poi comprendere, anche interpretando le esigenze dei clienti, che occorreva fare un passo ulteriore: realizzare mondi virtuali ad hoc da ospitare nei server delle singole imprese, in modo che queste potessero gestire autonomamente accessi, contenuti e funzioni.

Virtual Italian Parks⁴ è una azienda focalizzata nella realizzazione di servizi Web3D/Immersive Internet, con una leadership italiana ed una notorietà internazionale. Tale azienda in Italia ha sviluppato una piattaforma di realtà virtuale, Web3D/Immersive Internet di valenza internazionale e con prestazioni di ultima generazione, denominata Moondus.

Nel Settore del Training, Learning & Collaboration Virtual Italian Parks ha sviluppato il prodotto Places – powered by Moondus® pronto ad essere utilizzato in condizioni di assoluta sicurezza dai Clienti.

Virtual Italian Parks è l'unica società italiana ad aver ricevuto il premio “Red Herring 100 Europe 2009”, assegnato ogni anno alle migliori aziende private nel settore della tecnologia all'interno della regione EMEA (Europe, Middle East and Africa). Tale società è risultata vincitrice del Premio Nazionale per l'Innovazione nei Servizi ICT di CONFCOMMERCIO con premiazione al Quirinale l'8 Giugno 2009.

4.2.1 Moondus®⁵

Le nuove possibilità offerte dall'innovazione tecnologica e dalla società dell'informazione, unite ai cambiamenti del mondo del lavoro impongono alle aziende di trovare soluzioni collaborative all'avanguardia, in grado di abbattere i costi di spostamento, di ridurre le difficoltà delle comunicazioni a distanza, di condividere dati, informazione e conoscenza in tempi sempre più rapidi.

Nel realizzare Moondus, la Virtual Italian Park ha pensato ad un sistema di condivisione integrato ed interattivo, in grado di supportare canali comunicativi in maniera integrata ed in real time in un ambiente tridimensionale immersivo. Immaginare una piattaforma 3D come Moondus equivale ad immaginare una nuova visione dei tempi produttivi e dei flussi informativi, un nuovo modo di intendere il lavoro e le comunicazioni a distanza.

Moondus è una piattaforma 3D ad alto livello di qualità e adattabilità in grado di integrare al suo interno funzioni proprie dei mondi virtuali - ripro-

⁴Fonte: Virtual Italian Parks – Places powered by Moondus ® - www.moondus.com.

⁵Fonte: <http://www.moondus.com/>.

duzione di ambienti reali, simulazioni, chat vocale e testuale - del web e dei media con la possibilità di effettuare sharing collaborativo di documenti.

Esso può essere utilizzato per implementare soluzioni di:

- realtà virtuale
- immersive internet
- simulazioni collaborative
- serius games

Si rivolge principalmente alle aziende e alla PA con l'obiettivo di fornire soluzioni efficaci in diversi settori applicativi quali e-learning, serious games, e-government, virtual reality, corporate (business e financial), simulazioni, applicazioni militari, e-health.

Moondus è una piattaforma che rende semplice ed intuitivo lo sviluppo e la gestione di prodotti e servizi di tipo immersivo. Moondus rende possibile lo sviluppo di soluzioni di Giochi Online in 3D, applicazioni in realtà virtuale, Immersive Internet, Serious Game, Mirror World e molto altro. Moondus è scalabile, espandibile, personalizzabile, versatile, multiplatforma, integrabile con i sistemi informativi dei Clienti. Permette l'importazione di modelli 3D dai programmi più diffusi e la creazione di contenuti in modalità off-line. Inoltre, Moondus si arricchisce costantemente di nuove funzionalità

Immaginare una piattaforma 3D come Moondus equivale ad immaginare una nuova visione dei tempi produttivi e dei flussi informativi, un nuovo modo di intendere il lavoro e le comunicazioni a distanza.

Moondus fornisce degli strumenti di formazione e simulazione in realtime. I vantaggi sono flessibilità, una maggiore immersività rispetto alle forme tipiche dell'e-learning legate al web, un aumento dell'interattività e delle possibilità operative. La piattaforma consente di sostituire l'addestramento sul campo attraverso simulazioni ad alto livello di veridicità, abbattendo i costi fissi legati alle strutture.

La piattaforma Moondus TLC nasce appositamente per integrare le funzioni di Training, Learning & Collaboration permettendo una comunicazione trasparente tra sistemi operativi differenti e fornendo un sistema immersivo in 3D qualitativamente elevato.

L'e-government rappresenta l'ultima frontiera della digitalizzazione della PA attraverso la creazione di un canale preferenziale di contatto tra Stato e cittadino. L'introduzione di tecnologie innovative nella Pubblica Amministrazione hanno benefici concreti sull'attività amministrativa quali l'interoperabilità, la sburocratizzazione delle procedure e la riduzione dei costi. Attraverso Moondus è possibile fornire soluzioni innovative, in linea con le più moderne forme di democrazia partecipata, riavvicinando cittadini ed imprese ai servizi pubblici grazie ad una maggiore flessibilità.

Per e-health si intende la pratica dell'healthcare attraverso il supporto di strumenti informatici. Moondus offre la possibilità di implementare soluzioni di Electronical Medical Records attraverso la condivisione di dati del paziente tra diverse figure professionali, ad esempio tra il medico di medicina generale ed una rete di medici specialisti.

Nel campo della simulazione è possibile fornire una serie di tool applicativi dedicati sia all'addestramento del personale, sia alla condivisione di modelli 3D estrapolati dai dati del paziente.

I serious games sono simulazioni interattive finalizzate all'apprendimento in cui il giocatore, imparando dell'esperienza ed impiegando le proprie conoscenze, deve essere in grado di elaborare strategie e di risolvere situazioni. Possono essere utilizzati in diversi ambiti: training aziendale, progetti di educazione e di sensibilizzazione su argomenti specifici. Moondus permette di implementare ambienti simulativi e giochi multiplayer o single player per diversi target. Nel caso di training aziendali sono in grado di costruire soluzioni 3D ad alto livello di veridicità; per i giochi educativi rivolti ai bambini è possibile creare ambienti in stile "cartone animato" più simpatici e accattivanti. L'utilizzo intuitivo dei tool applicativi e la possibilità di controllo attraverso hardware dedicati permette un maggiore coinvolgimento dell'utente nella realtà simulativa, con riscontri positivi nel processo di apprendimento.

La simulazione permette di trasporre la realtà all'interno di un modello con-

cettuale in cui analizzare, valutare e verificare l'insieme dei processi che avvengono a partire dall'imposizione da parte dell'utente di determinate condizioni. Moondus permette di unire la realtà virtuale alle possibilità di calcolo offerte dall'informatica generando modelli di ambienti 3D che consentono di valutare e prevedere cause ed effetti di fenomeni naturali e fisici.

L'industria militare è sempre stata il principale fattore di spinta per l'adozione e l'applicazione di nuove tecnologie. Anche nel campo della realtà virtuale l'innovazione apportata ha consentito lo sviluppo e la diffusione di nuove soluzioni soprattutto nell'ambito simulativo. In campo militare Moondus permette di abbattere i costi derivati dalle esercitazioni reali attraverso la creazione di situazioni simulative di alta qualità. Attraverso la piattaforma è possibile ricreare ambienti 3D per l'addestramento del personale riproducendo fedelmente terreni e campi di battaglia da mappe GIS. Attraverso il sistema GPS si possono visualizzare dentro Moondus gli spostamenti delle truppe in realtime. Moondus è compatibile ed integrabile con lo standard SCORM.

Moondus consente di ridurre i costi di spostamento fornendo soluzioni innovative di collaborazione e di condivisione riducendo, attraverso i suoi servizi multiplatforma, le problematiche legate alla comunicazione a distanza. La semplicità di utilizzo dei tool applicativi consente inoltre di utilizzare la piattaforma per fornire servizi innovativi di customer care.

Moondus fornisce una vasta gamma di strumenti collaborativi:

- Collaborazione di Team di Progetto
- Possibilità di includere in modo sicuro partner, clienti e fornitori nei team
- Visualizzazione collaborativa di elementi tridimensionali
- Meeting e conferenze
- Gestione risorse umane e colloqui di selezione di personale
- Gestione di Sistemi remoti e Facility Management

- Roadshow di presentazioni in molte città diverse
- Fiere virtuali
- Realizzazione di eventi aziendali
- Realizzazione di progetti specifici (ad esempio sicurezza monitorata in 3D con integrazione di dispositivi RFID, sensori, etc.).

Possiamo rilevare una serie di vantaggi e punti di forza nell'utilizzo della piattaforma Moondus costituiti da un sistema di condivisione integrato ed interattivo, in grado di supportare canali comunicativi in maniera integrata ed in real-time in un ambiente tridimensionale immersivo, un nuovo modo di intendere il lavoro o l'interazione e la comunicazione a distanza e una grande portabilità. Il server non è legato ad un specifico sistema operativo ed è installabile su qualunque piattaforma supporti Java.

Per quanto riguarda il client può distinguersi in full client compilabile per Windows e Mac, oppure light client compilabile per iPhone/iPodTouch o, ancora, light client come web plugin per Firefox, IE, Safari. Il server può scalare orizzontalmente e/o verticalmente, i singoli servizi possono essere potenziati individualmente on-demand, i componenti del backend possono essere distribuiti anche in server farm geograficamente distanti (cloud cluster), in riferimento alla sua versatilità con il server si possono creare servizi per specifici task per potenziare le features offerte, i nuovi servizi si possono integrare senza downtime del backend, si può stabilire la connettività con qualunque database enterprise esistente senza modifiche al codice di base e, infine, si può creare un'integrazione con sistemi di autenticazione pre-esistenti (Ldap, Kerberos, Webservices).

La riproduzione integrale della realtà è stata la sfida principale di diversi media agli esordi (dalla pittura, alla fotografia, al cinema, alla televisione). Tale tentazione è ancora più forte per un media che nasce con l'intento di riprodurre fedelmente l'esperienza visiva e sensoriale del mondo. Pensiamo però che il momento di maturità di un media non coincida con la riproduzione fedele del circostante, quanto con la creazione di un linguaggio autonomo.

Nell'epoca della multimedialità la svolta vincente è quella di saper essere contenitore di altri linguaggi.

Moondus è in grado di riprodurre fedelmente il reale, a partire dalle formule fisiche che lo regolano, ma ha in sé la possibilità di includere ed integrare linguaggi mediali e sensoriali diversi, attraverso l'inserimento di contenuti informativi e voci guida, la riproduzione di video ed immagini ad alta risoluzione, la fruizione collaborativa di pagine web. Si tratta di una piattaforma in cui è possibile condividere in tempo reale, attraverso chat testuale e vocale, i contenuti immessi con altri utenti. La piattaforma è anche in grado di funzionare sia su Apple iPhone (con un set limitato di funzionalità) che su console di ultima generazione (Nintendo Wii, Microsoft XBox).

4.2.2 Places - powered by Moondus®⁶

Virtual Italian Parks ha approntato una soluzione innovativa per la formazione, l'addestramento e la collaborazione a distanza, Places - powered by Moondus®, messa a punto con tecnologie di avanguardia che facilitano il lavoro in comune e consentono l'abbattimento dei costi.

L'architettura di Places - powered by Moondus® è basata su un Server che viene installato nella Server Farm del Cliente. Nel Server è possibile utilizzare molteplici istanze contemporanee (aule che funzionano in parallelo con docenti e discenti diversi, oppure Meeting Room utilizzate da Gruppi di lavoro diversi). Vengono forniti al Cliente 2 tipi diversi di Client (per WIN e MAC). Inoltre viene fornita al Cliente una Procedura di provisioning su Web, tramite la quale il System Administrator del Cliente accredita i partecipanti distinguendoli in ruoli e fornendo loro le abilitazioni di pertinenza.

Tale procedura consente di avere la massima fiducia sul fatto che ad un certo nome Avatar corrisponda una precisa persona, conferendo ulteriore sicurezza al Servizio. Le stazioni di lavoro per i partecipanti sono costituite da normali PC o MAC dotati di una buona scheda grafica.

Il sistema risulta quindi sotto il completo controllo del Cliente. Il Cliente

⁶Virtual Italian Parks – Places powered by Moondus ® - www.moondus.com.

eroga poi il Servizio su Internet, su LAN o su VPN (o su una loro combinazione). L'Infrastruttura hardware è resa disponibile dal Cliente stesso.

Si tratta di un ambiente sicuro utilizzabile da persone che si devono incontrare, scambiare informazioni, collaborare utilizzando la potenza di una unica interfaccia 3D per lavorare insieme in modo realistico e immersivo, superando le limitazioni costituite da programmi disomogenei adottati in passato su Internet, insomma è un ambiente sicuro utilizzabile da persone che devono collaborare in remoto utilizzando la potenza di una unica interfaccia 3-D realistica e immersiva.

Ambienti realistici, audio live, potenti strumenti di collaborazione, condivisione contestuale delle informazioni consentono di essere partecipi e coinvolti nel processo di lavoro, anche se fisicamente distanti. Places viene utilizzato per formazione e addestramento a distanza in telepresenza, riunioni, collaborazione nei progetti, ufficio virtuale per telelavoratori, centri e sale operative. Utilizzando Places, le aziende possono tagliare i costi di viaggio e persino contribuire a preservare l'ambiente, grazie alle minori emissioni di CO2.

Tutti gli strumenti sono all'interno di una unica modalità di interazione e consentono ai partecipanti di simulare gli ambienti di incontro, di parlare, di esprimere con gesti il loro stato d'animo, di scambiare le informazioni che servono, di operare insomma nel modo più vicino possibile a quello di un incontro in presenza. La collaborazione avviene in modo contestuale, consentendo a tutti i partecipanti di vedere quello che avviene allo stesso momento rendendoli partecipi e coinvolti nel processo.

Places - powered by Moondus® viene utilizzato prevalentemente per:

- Formazione e Addestramento a distanza in telepresenza
- Riunioni a distanza
- Collaborazione nei Progetti per gruppi di Lavoro distribuiti
- Ufficio Virtuale per Telelavoratori
- Centri e Sale Operative

Places - powered by Moondus viene fornito come *appliance* e viene installato in un Server all'interno del firewall aziendale. Gli utenti possono utilizzare istanze parallele sullo stesso server (ad esempio molteplici sale riunioni o aule di formazione) e si possono connettere via LAN, VPN o Internet. Il Cliente si avvale, inoltre, di una procedura di provisioning basata su web per accreditare gli utenti che così potranno avere la massima fiducia sulla reciproca identità.

Le Aziende che operano in modo distribuito devono risolvere una serie di problemi di comunicazione e collaborazione.

I dipendenti si muovono tra gli uffici e tra le varie localizzazioni e operano su diversi Gruppi di Lavoro. Spesso non c'è un luogo di lavoro fisico unico che li riunisca, rendendo difficile stabilire relazioni permanenti tra i membri del Gruppo di Lavoro. Risulta inoltre difficile per i Senior far crescere i Junior per la mancanza di un luogo che li riunisca con continuità.

Un luogo di riunione permanente, magari virtuale, facilita la formazione di un Gruppo di Lavoro organico ed efficiente.

L'uso dell'e-mail come strumento di comunicazione presenta dei limiti correlati alla modalità asincrona tipica dell'operatività dello strumento.

La soluzione alla maggior parte dei problemi necessita di una efficiente modalità di operare in modo sincrono.

Gli incontri e i meeting sono vitali ad operare in modo corretto, ma gli spostamenti e le missioni generano perdita di produttività, costituiscono un costo che fa lievitare i budget di Progetto e ritardano i tempi del progetto stesso. Gli strumenti utilizzati devono, quindi, contribuire ad abbattere i costi ed aumentare la produttività.

Gli strumenti di comunicazione oggi disponibili risolvono principalmente la comunicazione da uno a molti e la presentazione di un documento alla volta. La capacità di combinare allo stesso tempo molteplici strumenti di collaborazione quali presentazioni, testo, voce, video, navigazione internet, lavagna, aumenta le possibilità di interazione e la produttività.

È essenziale che gli strumenti di collaborazione siano di facile utilizzazione e facilmente riconfigurabili a secondo delle mutate necessità nel tempo delle esigenze dei gruppi di lavoro.

Places - powered by Moondus rende disponibili spazi virtuali quali sale riunioni, aule di formazione, uffici dotati di tutti gli strumenti necessari alla collaborazione e allo scambio di documenti. Le persone accedono in modo sicuro a questi spazi e hanno a disposizione l'interattività necessaria per operare in modo partecipativo, creativo ed efficiente.

La qualità del mondo virtuale 3-D fornito è elevata, simile a quella dei moderni videogiochi, e contribuisce a rendere realistica la sensazione di immersione dei partecipanti.

Ogni partecipante è rappresentato da un avatar, una rappresentazione schematica di se stessi che si muove all'interno dello spazio tridimensionale e si può anche esprimere con gestualità. Gli avatar possono essere personalizzati, a seconda del sesso, con abiti di tipo diverso. I partecipanti, utilizzando le frecce della tastiera, possono muovere il loro avatar nella stanza virtuale e interagire con gli altri Avatar aumentando il senso di coinvolgimento. Gli avatar inoltre possono parlare e farsi ascoltare in diretta dagli altri partecipanti.

A differenza delle audioconferenze, nelle quali spesso non si capisce chi stia parlando al momento, un segnale colorato indica l'avatar che utilizza l'audio live. Esiste, inoltre, una completa fiducia sull'identità dell'avatar, in quanto l'Amministratore di Sistema fornisce direttamente alle persone le credenziali del proprio avatar.

Operando una comparazione con la tradizionale videoconferenza si rileva che il consumo di banda della videoconferenza è notevolmente più alto, anche 10 volte superiore. Inoltre, la videoconferenza non permette di cogliere molte modalità espressive. Infatti quando le persone sono insieme in una stanza nel mondo reale, sono solite comunicare in modo verbale e non verbale. La posizione in cui si trovano oppure si siedono rispetto agli altri, come si posizionano rispetto ai colleghi, come scelgono di apparire fa parte del modo di comunicare. Il mondo 3-D realistico di Places - powered by Moondus® fornisce spazi adeguati per questo tipo di comunicazioni non verbali.

Altra modalità di espressione sono i gesti, tipo un saluto, un applauso, un segno di disappunto. L'attenzione sull'argomento principale della discussione può essere concentrata anche grazie all'aiuto di un puntatore laser colorato,

che si sposta grazie al movimento di colui che sta al momento parlando.

In una sala riunioni oppure in un ufficio reale, le persone possono muoversi, verificare se alcuni colleghi ci sono e parlare brevemente con loro. Gli strumenti di collaborazione tradizionali utilizzati su Internet consentono di sapere se le persone sono online e disponibili. Su Places – powered by Moon-
dus basta un colpo d’occhio per capire chi c’è ed essere sicuri del suo grado di coinvolgimento.

Esso integra la tecnologia audio live di TeamSpeak, leader in questo settore e ampiamente utilizzato nell’esigente mondo dei videogiochi. L’audio è di tipo “cristal-clear” con qualità simile ad un CD e posizionale, per dare agli altri un senso maggiore di coinvolgimento avendo la percezione della posizione relativa. Tutto ciò crea un contesto che rende l’interazione maggiormente realistica, mette a loro agio i partecipanti e li stimola a collaborare.

Facendo una comparazione con le conferenze telefoniche la qualità dell’audio è molto più alta, la modalità di riunirsi più facile, esiste l’integrazione piena con gli altri strumenti di collaborazione ed i costi sono notevolmente più bassi. L’audio posizionale può essere parametrato con la distanza. In alcuni contesti, quali quello di un aula di Formazione, alla voce del Docente viene assegnata la massima distanza possibile consentendo così a tutti un chiaro ascolto, indipendentemente dalla distanza relativa con il docente.

È possibile realizzare conversazioni informali tramite chat testuale. Sono possibili conversazioni testuali private fra i partecipanti tramite Instant Message.

È provvisto di una lavagna strumento di collaborazione importante che permette di esprimersi in forma libera scegliendo colori e dimensioni del tratto. Utilizzandola si possono facilmente condividere nuove idee o trasmettere concetti.

Gli schizzi sulla lavagna possono essere fissati con la funzione “Foto”, che memorizza ad un certo istante il contenuto della lavagna in un apposita cartella sul disco fisso. È facile cancellare il contenuto della lavagna utilizzando il tasto destro del mouse. Il contenuto della lavagna è persistente e si ritrova inalterato al login successivo.

Con una sequenza molto semplice è facile, inoltre, trasformare le slide di una

presentazione, ad esempio di tipo PowerPoint, in immagini, caricarle su un pannello all'interno del mondo virtuale e presentarle avendo la possibilità di andare avanti o indietro nella presentazione.

Possono in modo simile essere presentate fotografie, schemi tecnici, etc. Nella sequenza di presentazione possono essere inseriti anche filmati. Le presentazioni possono essere commentate utilizzando l'audio ad alta qualità. È facile, anche, inserire un filmato nel mondo virtuale, tramite il semplice caricamento della URL del sito di streaming del filmato nel pannello di presentazione, eventualmente anche lo stesso utilizzato per le slide originariamente in formato PowerPoint.

È possibile, in modo simile a quello che avviene per i filmati, caricare nel mondo virtuale sorgenti audio da Internet, quali ad esempio Radio, per creare ad esempio una atmosfera piacevole in una sala di aspetto in attesa dell'inizio di una riunione.

La navigazione Internet condivisa è un fiore all'occhiello di Places - powered by Moondus®, attualmente realizzata con prestazioni e con un livello di integrazione che non si riscontrano in nessuna altra piattaforma di realtà virtuale. Consente a ciascun partecipante di effettuare una navigazione Internet privata all'interno dello spazio virtuale. È possibile altresì, premendo semplicemente un bottone, condividere con altri la navigazione Internet e commentarla con l'audio live. La navigazione è piena, ivi comprese le pagine flash, filmati You Tube, mappe di Google etc.

Si possono utilizzare bottoni di indirizzamento alla pagina di default, di pagina avanti e pagina indietro, compilare i campi che vengono resi disponibili, quali ad esempio inserire le parole di ricerca o completare questionari di un programma e vederne poi i risultati. Con questo strumento combinato con il commento vocale è possibile collaborare in una pluralità di campi in modo estremamente potente.

I pannelli condivisi relativi alla lavagna, alle presentazioni, ai filmati, alla navigazione internet condivisa fanno parte integrante dello spazio virtuale. Come tali possono essere visti con una prospettiva 3-D caratteristica dell'ambiente o, a scelta del partecipante, essere messi in primo piano per una visione planare per meglio concentrarsi su aspetti evidenziati dalla conver-

sazione in corso.

Vengono rispettati così entrambi i requisiti, quello del realismo dello spazio tridimensionale per una maggiore immersività e quello dell'usabilità per una migliore lettura dell'informazione sulla quale ci si sta focalizzando al momento.

Infine è possibile scattare foto di quello che appare sullo schermo semplicemente premendo l'icona che rappresenta la macchina fotografica. Una volta assegnato un nome all'immagine, la si potrà salvare su una cartella dell'hard disk della macchina. Le foto costituiscono un promemoria relativo all'attività svolta, particolarmente utili ad esempio per fissare il contenuto della lavagna o una particolare pagina di navigazione di Internet.

Nonostante le apparenze Places è estremamente semplice da utilizzare, servono solo pochi comandi base ed icone dal significato intuitivo. Non è necessario essere esperti di informatica per riuscire ad utilizzarlo in brevissimo tempo.

4.3 Conclusioni

Per poter scrivere i contenuti di questa tesi le mie ricerche si sono svolte soprattutto attraverso il web, e ciò credo sia perfettamente coerente con il percorso di studi da me intrapreso. Ho avviato le prime ricerche attraverso motori di ricerca e seguendo gli ottimi consigli del Prof. Edoardo Mollona, mio relatore.

Ho, inoltre, acquistato un testo che mi ha suggerito, *"Wikinomics 2.0 – La collaborazione di massa che sta cambiando il mondo"* (Don Tapscott ed Anthony D. Williams, Editrice Rizzoli ETAS, 2008).

La lettura dello stesso mi ha fatto comprendere che la rapida e universale diffusione di Wikipedia, l'enciclopedia online a cui tutti possono accedere e collaborare liberamente, è diventata la metafora di un nuovo modo di concepire l'economia e il business: la *wikinomics*.

Attraverso la lettura del testo citato ho ricavato anche una nutrita bibliografia che mi ha consentito di approfondire gli argomenti maggiormente riguardanti

la mia tesi.

Successivamente la mia ricerca si è spostata verso concetti relativi a fatti più concreti ed attuali. Mi sono iscritto al blog della community di IBM (<https://www-950.ibm.com/blogs/>) in cui ho trovato materiale relativo all'Enterprise 2.0 e attraverso newsletter sono costantemente aggiornato sulle novità.

Di notevole aiuto è stato anche l'acquisto, nonché la lettura, di due libri di recente pubblicazione che ho trovato durante le mie ricerche in rete. Il primo, dal quale sono riuscito ad estrapolare molti concetti ed informazioni utili, è *“Nuvole di Byte – Il web 2.0 per la comunicazione nei contesti aziendali”* (Alessandro Prunesti, Edizioni della sera, 2010), libro che mi ha dato la possibilità di capire molte cose sulle tecnologie 2.0, la loro innovazione e integrazione nei processi di gestione per le aziende e l'utilità degli strumenti online per la condivisione della conoscenza e per la comunicazione d'impresa. Ho avuto anche modo di contattare il suo autore, Alessandro Prunesti, attraverso il suo sito (<http://alessandroprunesti.wordpress.com/>) e mediante Facebook. Sebbene si sia trattato di una conoscenza virtuale, grazie a Facebook ho avuto con lui alcuni scambi di idee dai quali ho ricavato utili spunti per lo svolgimento della mia tesi.

Il secondo libro è *“Community Management – Processi informali, social networking e tecnologie Enterprise 2.0 per la gestione della collaborazione nelle organizzazioni”* (Emanuele Scotti e Rosario Sica, APOGEO, 2010), che mi ha fornito ulteriori spunti, in particolare in riferimento al discorso tecnico sulle community.

Il 9 giugno 2010 ho preso parte ad un evento tenutosi a Bologna, il *“Working Capital tour 2010 della Telecom Italia”*.⁷ La mia partecipazione a questo evento ha rappresentato l'occasione per vivere una stimolante esperienza nel mondo del web 2.0 grazie alla presenza di numerosi esperti e innovatori del settore i quali hanno presentato progetti nuovi oppure discusso di progetti già realizzati che hanno riscosso molto successo.

⁷ <http://www.workingcapital.telecomitalia.it/>.

In tale occasione ho avuto l'opportunità di conoscere personalmente alcuni protagonisti di questi progetti i quali mi hanno fornito notizie concrete sulle realtà già presenti nel territorio bolognese. Uno di questi è Roberto Ciacchi, fondatore di BolognaIN – Bologna Business Club,⁸ che mi ha messo in contatto virtuale con Roberto Cobianchi, fondatore di MIMULUS – Organizzazioni Contenuti Tecnologie.⁹

Durante il Working Capital ho avuto anche la “fortunata” occasione di potermi mettere in contatto con l'ingegnere Bruno Cerboni, presidente della Virtual Italian Parks, la società che ha realizzato Moondus¹⁰ ed ha tra le ultime creazioni Places. Contattarlo personalmente mi ha consentito di avere informazioni utili sul suo progetto attraverso un proficuo scambio di e-mail e telefonate nel corso delle quali mi ha fornito numerosi suggerimenti e consigli, ma soprattutto mi ha concesso di utilizzare per questa mia tesi il materiale presente sul suo sito.

La partecipazione all'evento che ho citato mi ha permesso di comprendere direttamente in che modo le aziende si stanno muovendo in questo nuovo contesto e come stanno sfruttando le opportunità offerte dal Web 2.0 per avviare un dialogo con le persone, coinvolgerle e instaurare con esse una relazione.

Al termine di questo lavoro credo proprio di aver maturato la convinzione che l'impresa 2.0 si basi quasi esclusivamente sulle persone, sulle loro potenzialità e capacità affiancate alle tecnologie che ormai sono anch'esse per la centralità delle persone e quindi al loro servizio. Infatti l'assunto di base dell'impresa 2.0 è che le performance aziendali si incrementano in misura proporzionale all'aumento della partecipazione da parte degli utenti e l'impatto che i nuovi strumenti tecnologici possono avere sul modello di business e, in particolare,

⁸ .<http://www.bolognain.net/>.

⁹ <http://www.mimulus.it/>.

¹⁰ <http://www.moondus.com/>.

sull' organizzazione di un'azienda è di molti ordini di grandezza superiore rispetto a quello che avveniva prima della rivoluzione Internet.

Sitografia

- <http://alessandroprunesti.wordpress.com/>.
- <http://eiaa.net>.
- <http://it.wikipedia.org>.
- <http://nova.ilsole24ore.com/nova24ora/>.
- <http://secondlife.com/>.
- <http://techcrunch.com/2007/07/22/boomjcom-social-networking-for-baby-boomers/>.
- <http://venicesessions.it>.
- <http://web20.blogosfere.it/>.
- <http://web20.blogosfere.it/protagonisti/>.
- <http://www.bolognain.net/>.
- <http://www.buzzes.eu/blogit/>.
- <http://www.flickr.com/photos/brunoechegaray/page2/>.
- <http://www.ilsole24ore.com/tecnologie.shtml>.
- http://www.marchegianonline.net/appro/appro_17.htm.
- <http://www.mimulus.it/>.
- <http://www.moondus.com/>.
- <http://www.myfirstsecondlife.com/>.
- <http://www.secondlearning.it/second-life-festival-al-festival-della-creativita-2007/>.

- <http://www.secondlifeitalia.com>.
- http://www.secondlifeitalia.com/wiki/Second_Life.
- <http://www.slideshare.net/paololattanzio/introduzione-al-web-2.0>.
- <http://www.socialenterprise.it>.
- <http://www.socialenterprise.it/index.php/2010/01/23/>.
- <http://www.socialknowledge.wordpress.com>.
- <http://www.videoludica.com/news/gameculture/articolo-lavorare-in-second-live>.
- <http://www.workingcapital.telecomitalia.it/>.
- <http://www-950.ibm.com/blogs/>.

Bibliografia

- [1] Amanduzzi A., *Il sistema aziendale ed i suoi sottosistemi*, RIREA, n. 1/1972.
- [2] Besta F., *Ragioneria I*, RIREA, ried. 2007.
- [3] Cova B., Giordano A., Pallera M., *Marketing non convenzionale*, Feltrinelli, 2008.
- [4] De Notaris D., *Vite condivise. Dal newsgroup al social network*, Ipermedium, S. Maria C. V., 2010.
- [5] Giannessi E., *Le aziende di produzione originarie*, Ed. Cursi, Pisa, 1960.
- [6] Granieri G., *La società digitale*, Laterza, Bari, 2006.
- [7] Invernizzi E., *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffré, Milano, 2000.
- [8] Mariano L., Megido V., *Brand imagination. Le nuove frontiere della marca*, ISEDI, 2007.
- [9] Masini C., *Lavoro e Risparmio*, UTET (Torino), 1986.
- [10] McGregor D. (adattato da), *The human side of enterprise*, Mc Graw-Hill, New York, 1960.
- [11] McLuhan M., *Understading Media* (in italiano *Gli strumenti del comunicare*), Il Saggiatore, 2008.
- [12] Mintzberg H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, 1996.
- [13] Mintzberg H., *Il lavoro manageriale*, Franco Angeli, 2010.
- [14] Prunesti A., *Nuvole di byte*, Edizioni della Sera, 2010.

- [15] Schein E. H., *Culture d'impresa*, Cortina Raffaello, 2000.
- [16] Sica R., Scotti E., *Community Management*, Apogeo, 2010.
- [17] Tapscott D., Williams A. D. (Trad. di M. Vegetti), *Wikinomics 2.0. La collaborazione di massa che sta cambiando il mondo*, Ed. Etas, 2008.
- [18] Toffler A., *The Third Wave*, Ed. Bantman, 1984.
- [19] Watzlawick P., *Pragmatica della comunicazione umana*, Casa Editrice Astrolabio, 1977.
- [20] Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo I, Milano, Giuffrè, 1962.
- [21] Zappa G., *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, Milano Istituto Editoriale scientifico, 1927.